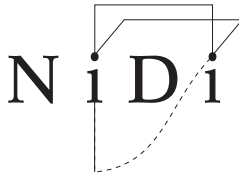


OUDERE WERKNEMERS DOOR DE LENS VAN DE WERKGEVER

Harry van Dalen
Kène Henkens
Joop Schippers

nederlands
interdisciplinair
demografisch
instituut



Rapport no. 74

Den Haag, 2007

Oudere werknemers door de lens van de werkgever

Een rapport in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken

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

Directeur:

Frans Willekens

Redactie:

Joop de Beer

Pearl Dykstra

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 978-90-8780-005-5

© 2007, NIDI, The Hague

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar 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 means, print, photocopy, microfilm, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Samenvatting

Aanleiding en onderzoeksopzet

De arbeidsmarkt voor oudere werknemers is uit balans: in 2006 werkt 58 procent van de mensen tussen de 55 en 64 jaar niet, voor de groep tussen de 60 en 64 jaar is dat percentage bijna 80 procent. Zodra men werkloos wordt als oudere werknemer is de kans klein dat men weer de weg terugvindt naar betaald werk. Zelfs een opgaande conjunctuur hoeft geen heil te brengen voor oudere werknemers: oudere werklozen profiteren vooralsnog minder van een opgaande conjunctuur dan jongere werklozen. Om het inzicht te vergroten in de positie van ouderen op de arbeidsmarkt is in opdracht van het ministerie van Economisch Zaken een onderzoek uitgevoerd door het NIDI in samenwerking met de Universiteit van Utrecht. Daarbij is het vizier vooral gericht op de vraagkant van de arbeidsmarkt: hoe denkt de werkgever over de werving en behoud van oudere werknemers en welke initiatieven worden genomen of overwogen om de kansen van ouderen te vergroten. Om zicht te krijgen op de gangbare praktijk op de werkvloer is geput uit verschillende gegevensbronnen. Ten eerste is gebruik gemaakt van een grootschalig onderzoek onder ruim 600 Nederlandse werkgevers dat is uitgevoerd in 2005. Het onderzoek omvat zowel organisaties in de marktsector als in de publieke sector. Ten tweede zijn in het voorjaar van 2007 gegevens verzameld bij een representatieve groep van 900 werknemers in alle leeftijdsgroepen in Nederland. Ten slotte zijn medio april 2007 een viertal focusgroepbijeenkomsten gehouden met werkgevers waarin meer in detail werd ingegaan op de positie van oudere werknemers binnen organisaties.

Resultaten

De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek laten zich als volgt samenvatten. Werkgevers zijn zich ervan bewust dat de demografische veranderingen gevolgen zullen hebben voor de arbeidsmarkt. Van de werkgevers ziet 77 procent vergrijzing als een probleem en 61 procent acht het waarschijnlijk dat arbeidstekorten voor problemen gaat zorgen. Gevraagd naar hoe werkgevers omgaan met een krappere wordende arbeidsmarkt valt op dat weinig werkgevers een oplossing zien in een hogere arbeidsdeelname van oudere werknemers. Het werven van oudere werknemers of het stimuleren van langer doorwerken van zittende werknemers geniet weinig prioriteit. Slechts 12 procent van de ondervraagde werkgevers stimuleert werknemers om tot hun 65^e jaar te blijven werken en 8 procent werft oudere werknemers. Een meerderheid van de

werkgevers acht het onwenselijk dat hun personeel na hun 65^e jaar doorwerkt. De meeste werkgevers zien als oplossing voor personeelsschaarste het verbreden van de inzetbaarheid van werknemers ('employability') en het inschakelen van uitzendbureaus of wervingsbureaus. Het verplaatsen van productie naar het buitenland of het werven van arbeidsmigranten wordt maar door een klein percentage werkgevers aangegeven als mogelijkheid. Werkgevers verwachten toekomstige personeelstekorten vooral op te vangen door de inzet van groepen die nu reeds participeren, vooral werknemers van jonge of middelbare leeftijd. Het potentieel van de groeiende groep oudere werknemers blijft grotendeels onbenut.

Barrières

De werkgevers die deelnamen aan dit onderzoek benadrukten dat de ene oudere de andere niet is en verschillen binnen de leeftijdsgroepen vaak veel groter zijn dan tussen leeftijdsgroepen. Desondanks komen uit ons empirisch onderzoek verschillende factoren naar voren die bepalend zijn voor de positie van de oudere werknemer:

- *Opvattingen van werkgevers over het functioneren van oudere werknemers.* Een veroudering van het personeelsbestand betekent in de ogen van werkgevers toenemende kosten en een productiviteitsontwikkeling die daarmee *geen* gelijke tred houdt. Van de ondervraagde werkgevers verwacht 76 procent dat met een vergrijzend personeelsbestand de arbeidskosten zullen toenemen, terwijl maar zeven procent een productiviteitsgroei verwacht. Oudere werknemers zijn in de ogen van veel werkgevers vergeleken met jongere werknemers minder productief, meer ziek en staan de toepassing van technische vernieuwingen in de weg. Deze beelden vormen een belangrijke reden waarom er bij werkgevers zo weinig werk wordt gemaakt van langer doorwerken en waarom de bereidheid om ouderen in dienst te nemen zo gering is.
- *De gemiddelde werknemer heeft een ander beeld dan de werkgever over de kwaliteiten die noodzakelijk zijn voor het dagelijks functioneren.* Werkgever en werknemer verschillen sterk van mening wat van belang is voor het goed uitoefenen van de functie. Oudere werknemers benadrukken de zachte kwaliteiten (loyaliteit, betrouwbaarheid e.d.), waar deze een comparatief voordeel hebben, terwijl werkgevers de harde kwaliteiten (flexibiliteit, mentale en fysieke belastbaarheid, vaardigheid met nieuwe technologieën) benadrukken. Op deze laatste kenmerken scoren jongere werknemers in de ogen van werkgevers aanmerkelijk beter.

- *Ontziebeleid werkt averechts.* Ondanks de goede bedoelingen achter leeftijdsbewust personeelsbeleid lijkt dit zijn doel grotendeels te missen. Vooral de generieke maatregelen —bijvoorbeeld in cao-afspraken— die proberen oudere werknemers te ontlasten (via bijvoorbeeld extra verlof of taakverlichting) lijken ten koste te gaan van de kansen van oudere werknemers op de arbeidsmarkt. In de focusgroepbijeenkomsten laten werkgevers zich kritisch uit over opgelegde ontzieraanpakmaatregelen omdat het de inzetbaarheid vermindert en de kosten alleen maar verhoogt. Personeelsbeleid dat de divergentie tussen productiviteit en loonkosten verkleint wordt door zeer weinig organisaties uitgevoerd. In slechts zes procent van de organisaties wordt demotie als maatregel uitgevoerd en 13 procent heeft opleidingsplannen voor oudere werknemers. In het geval oudere werknemers niet meer goed functioneren worden zij vooral gedoogd, terwijl voor jongere werknemers vaak ontslag volgt. Maatwerk tussen individuele werkgever en werknemer om de arbeidsdeelname en de duurzame inzetbaarheid te bevorderen is vaak afwezig.

Kennisbeleid

Productiviteit speelt een belangrijke rol in het werven en behouden van oudere werknemers. In dat licht zijn investeringen in menselijk kapitaal —kennis, vaardigheden en inzetbaarheid van mensen— van groot belang. Dit economische begrip is echter zeer breed en omvat een breed scala aan maatregelen of mechanismen waarlangs kennis en kundes toenemen. Het kennisbeleid ten aanzien van oudere werknemers wordt in het publieke debat vaak verengd tot formele scholing, zoals cursussen, terwijl werknemers zelf stellen dat het leren via de praktijk (89 procent) of via ervaren collega's (69 procent) belangrijkere bronnen zijn om nieuwe vaardigheden te verwerven dan formele scholing (55 procent). Door de focus op formeel leren in het personeelsbeleid van ondernemingen worden de mogelijkheden om het kennispeil in een onderneming te verhogen onvoldoende benut.

Lessen voor de toekomst

De barrières waar oudere werknemers mee te maken hebben zijn geen typisch Nederlands fenomeen en zoals bijvoorbeeld het recente OESO-rapport *Live Longer, Work Longer* (2005) duidelijk maakt komen deze barrières in vele West-Europese landen aanwezig. Waar Nederland zich extra door onderscheidt zijn de hoge loonkosten verbonden aan oudere werknemers en de relatief hoge bescherming van zittende werknemers waardoor de mobiliteit op de arbeidsmarkt op oudere leeftijd laag is. De paradoxale situatie dat de oudere

werknemer zowel een sterke als een zwakke positie op de arbeidsmarkt bezit vormt de kern van het beleidsdilemma voor alle betrokkenen: werknemers, werkgevers en overheid. De bescherming aan de ene kant —inkomenszekerheid en het senioriteitsprincipe— staat de andere bescherming —via volwaardig werk of kans op werk— in de weg. Vooral voor de outsiders, i.c. oudere werklozen, is het zeer moeilijk om een plaats te verwerven op de arbeidsmarkt.

De praktijk van het Verenigd Koninkrijk laat zien dat het ook anders kan: de arbeidsparticipatie van oudere werknemers ligt substantieel hoger en de kans op werk voor werkloze oudere werknemers is hoog. Door de houding en meningen van Britse werkgevers naast de Nederlandse werkgevers te leggen wordt duidelijk dat oudere werknemers vis-à-vis jongere werknemers relatief vaak als gelijke krachten worden gezien. Het personeelsbeleid is ook navenant: oudere werknemers worden minder ontzien en er is meer aandacht voor beleid dat de productiviteit en loonkosten met elkaar in evenwicht brengt. De arbeidskosten worden door Britse werkgevers veel minder als een last gezien van een vergrijzend personeelsbestand. Voor een groot deel zal dit ook ingegeven zijn door de leeftijdinkomensprofielen in het Verenigd Koninkrijk die een vlak dan wel een dalend patroon over de levensloop kennen. Dit in tegenstelling tot de Nederlandse praktijk waar de inkomens meestal stijgen met het klimmen der jaren. Over het algemeen lijken Britse werkgevers in verhouding tot Nederlandse werkgevers meer gericht op het benutten en vergroten van het arbeidspotentieel van ouderen.

Den Haag, 25 juni 2007

Inhoudsopgave

Samenvatting	i
1. Inleiding	1
2. Ouderen op de arbeidsmarkt.....	5
3. De vraag naar en positie van oudere werknemers: theoretische inzichten ...	13
3.1. Inleiding	13
3.2. Leeftijd, menselijk kapitaal en productiviteit.....	13
3.3. Beloning en senioriteit	16
3.4. Productiviteit: de leeftijd van werknemers en de kapitaal- goederenvoorraad.....	17
3.5. Leeftijd, productiviteit en statistische discriminatie	20
3.6. Discriminatie op grond van voorkeuren.....	22
3.7. Conclusie	22
4. Maken werkgevers zich zorgen over vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt?	25
4.1. Inleiding	25
4.2. Demografisch bewustzijn	25
4.3. Omgaan met een krappe arbeidsmarkt.....	27
4.4. Conclusies.....	34
5. De vraag naar oudere werknemers in de praktijk	37
5.1. Leeftijd, productiviteit en arbeidskosten	37
5.2. Multivariate analyse van arbeidsmarktkansen	39
5.3. Leeftijd en productiviteit in de ogen van de werknemer	46
5.4. De vele onderliggende dimensies van productiviteit.....	48
5.5. Conclusies.....	56
6. Kennisbeleid van werkgevers.....	59
6.1. Inleiding	59
6.2. Belang van scholing en technologie.....	59
6.3. Hoe verwerven werknemers kennis?	64
6.4. Conclusies.....	66

7. Leefstijdsbewust personeelsbeleid: feit of fictie?.....	69
7.1. Inleiding.....	69
7.2. Wat doet de werkgever om ouderen te behouden?.....	69
7.3. Maar wat doen werkgevers als werknemers niet functioneren?	73
7.4. Hoe kan de overheid helpen? De mening van werkgevers	77
7.5. Conclusies.....	79
8. De resultaten in breder perspectief.....	81
8.1. Perspectief over de tijd.....	81
8.2. Perspectief over de grens	86
8.3. Conclusies.....	91
9. Conclusies.....	93
Appendix A: Opzet van het onderzoek.....	97
Appendix B: Factoranalyse zachte/harde kwaliteiten.....	103
Appendix C: Multinomiale logitanalyse organisatiebeleid	105
Appendix D: Onderliggende dimensies productiviteit: meningen van jongere en oudere werknemers.....	107
Appendix E: Samenstelling klankbordgroep.....	109
Literatuur	111
Lijst van NIDI rapporten	113

1. Inleiding

De arbeidsmarkt voor ouderen is uit balans: de potentiële beroepsbevolking van 50 jaar en ouder neemt minder deel aan de arbeidsmarkt dan de jongere leeftijdsgroepen en wanneer men werkloos raakt op oudere leeftijd is de kans dat men de weg terug vindt naar betaald werk zeer klein. Het nut en de noodzaak van een hogere arbeidsparticipatie van ouderen wordt door menigeen in het vergrijzingsdebat onderkend. Maar ondanks de bereidheid van de sociale partners aan zowel werknemers- als werkgeverszijde langer werken te bespreken is er in de praktijk nog weinig van terechtgekomen om ouderen langer aan het werk te houden en oudere werklozen nieuwe kansen te bieden. De vergrijzing van de bevolking zal de komende jaren gepaard gaan met krapte op de arbeidsmarkt indien er geen adequate reacties aan zowel de vraag- als de aanbodzijde plaatsvinden. Het demografisch dividend in de vorm van een groeiende beroepsbevolking, waarop landen in het recente verleden voor een belangrijk deel hun economische groei konden baseren, zou op korte termijn, wanneer de groei van de werkzame bevolking lager is dan die van de totale bevolking, kunnen omslaan in een demografische kater. Een belangrijke rol in tijden van dreigende krapte is weggelegd voor de werkgever. *A priori* zou men verwachten dat werkgevers nu de krapte zich aandient zich sterker maken om oudere werknemers langer aan zich te binden. Het (recente) verleden wijst echter uit dat werkgevers oudere werknemers massaal laten vertrekken en enigszins onverschillig staan tegenover de positie van oudere werknemers in hun organisatie. Terwijl jongeren en vrouwen wel profiteren van het aantrekken van de economie en de groeiende behoefte aan personeel blijven ouderen massaal in de kaartenbakken van het uwv achter en groeit hun aandeel in het werkloosheidsbestand. De grote vraag is waarom dit zo is en of er tekenen zijn dat werkgevers hun gedrag bijstellen in het licht van een krappere wordende arbeidsmarkt.

Dit onderzoek beoogt —in aanvulling op de kennis die we reeds hebben ten aanzien van het uitredingsgedrag— kennis en inzicht te genereren op basis waarvan ideeën over de bevordering van de arbeidsmarktparticipatie van oudere werknemers en het vergroten van de kansen van oudere werklozen 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.

- Hoe staat het met de “sense of urgency” dat vergrijzing noopt tot aanpassingen op de arbeidsmarkt? Maken werkgevers zich zorgen over vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt?
- In welke mate werven organisaties oudere werknemers en stimuleren zij langer doorwerken? Hoe beoordelen werkgevers de productiviteit en het functioneren van oudere werknemers en in welke mate zijn deze oordelen van invloed op hun wervingsgedrag en voorkeuren?
- Welke maatregelen nemen werkgevers om oudere werknemers optimaal inzetbaar te houden? Wat doen organisaties aan kennisbeleid en hoe groot is het belang van formele en informele scholing?

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden is geput uit verschillende gegevensbronnen. Ten eerste is gebruik gemaakt van een grootschalig onderzoek onder werkgevers. In het kader van het door de Europese Unie gefinancierde onderzoek *Fair Play for Older Workers* hebben het NIDI, de Universiteit Utrecht en VanDoorneHuiskes en Partners ten behoeve van een landenvergelijking in het najaar van 2005 gegevens verzameld onder ruim 600 Nederlandse werkgevers. Het onderzoek omvat zowel organisaties in de marktsector als in de publieke sector. De gegevens hebben betrekking op enerzijds opvattingen van werkgevers over ouderen en vergrijzing en anderzijds op hun gedrag ten aanzien van oudere werknemers, evenals op een reeks feitelijke gegevens over de organisaties. Ten tweede zijn in het voorjaar van 2007 gegevens verzameld bij een representatieve groep werknemers in Nederland. Deze gegevens zijn verzameld via het CentERpanel dat wordt uitgevoerd door het instituut CentERdata van de Universiteit van Tilburg. Naast aanvullend inzicht in het selectiegedrag binnen organisaties geven deze gegevens aanvullend inzicht in hoe werknemers zelf denken dat hun productiviteitsprofiel zich heeft ontwikkeld en welke factoren oudere werknemers zelf als belemmerend ervaren binnen organisaties. Ten slotte zijn medio april 2007 een viertal focusgroepbijeenkomsten gehouden in achtereenvolgens Den Haag, Zwolle, Utrecht en Venlo. In de focusgroepen worden werkgevers uitgenodigd om hun mening te geven over wat zij als belangrijke vraagstukken en overwegingen ervaren ten aanzien van vergrijzing en de bevordering van de arbeidsdeelname van ouderen. Bij focusgroepbijeenkomsten maken we gebruik van het feit dat er interactie ontstaat tussen de deelnemers: men kan op elkaars uitspraken reageren en dat genereert andere

invalshoeken of nieuwe inzichten. Juist in het *onderlinge* gesprek zijn deelnemers vaak bereid meer inzicht te bieden in hun overwegingen dan wanneer louter enquêtevragen worden beantwoord. De insteek van de bijeenkomsten is zowel analytisch als praktisch: hoe vallen de vermelde kwantitatieve analyse-uitkomsten samen met de ervaringen en overwegingen van de aanwezige werkgevers ('Herkent u deze uitkomsten?', 'Speelt dat bij u op vergelijkbare wijze?'), hoe zijn deze bevindingen nader te verklaren ('Hoe werkt dat dan in de praktijk?') en te becommentariëren ('Gaat dat altijd zo of hangt het af van de omstandigheden?'). Nadere informatie over de gehanteerde gegevensbronnen staan weergegeven in bijlage A.¹

De opbouw van het rapport is als volgt. Om de empirische analyse van dit onderzoek in perspectief te plaatsen wordt in hoofdstuk 2 een korte demografische schets gegeven van de veroudering op de arbeidsmarkt in Nederland. Uit de presentatie van deze cijfers komt het beeld naar voren dat de veroudering van de beroepsbevolking in alle sectoren van de arbeidsmarkt een onontkoombare realiteit is; hoewel het percentage ouderen sterk verschilt naar bedrijfssector is in alle sectoren sprake van een sterke stijging. In hoofdstuk 3 wordt de rapportage vervolgd met een korte bespreking van de theoretische achtergrond die ten behoeve van het empirisch onderzoek voor Nederland is gehanteerd. Daarbij wordt vooral ingegaan op inzichten zoals die aan de economische en organisatie-theorie kunnen worden ontleend. Voortbouwend op de in hoofdstuk 2 gepresenteerde gegevens met betrekking tot de positie van ouderen op de Nederlandse arbeidsmarkt worden in hoofdstuk 4 tot en met 7 de resultaten van de empirische analyses gepresenteerd. In hoofdstuk 8 willen we de resultaten in een breder perspectief plaatsen. Dit doen we door enerzijds te onderzoeken hoe gevoelig de gevonden resultaten zijn voor de stand van de conjunctuur. Anderzijds vergelijken we de onderzoeksresultaten met de houding en het gedrag van Britse werkgevers. De Britse casus kan verhelderend werken omdat dit land de nodige flexibiliteit op de arbeidsmarkt bereikt heeft en de Nederlandse lezer een spiegel voor kan houden hoe een dergelijke economie omgaat met een vergrijzende beroepsbevolking en arbeidsmarkttekorten. In het afsluitende hoofdstuk 9 worden deze uitkomsten mede gebruikt om te komen tot het formuleren van een aantal beleidsaanbevelingen.

¹ Om de vraagstelling scherp van het onderzoek te houden en de uitkomsten van het onderzoek te toetsen is bij het onderzoek gebruik gemaakt van een klankbordgroep waarvan de samenstelling is beschreven in de bijlage van dit rapport.

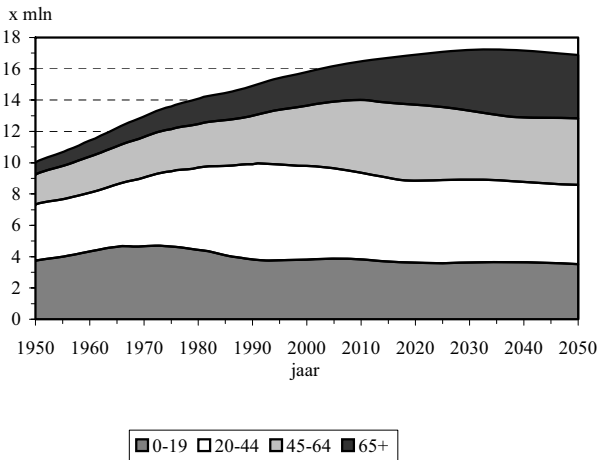
2. Ouderen op de arbeidsmarkt

Het verhaal van de vergrijzing van de Nederlandse bevolking zal menigene die regelmatig een krant openslaat of het regeringsbeleid op enige afstand volgt wel bekend zijn. Doch voor een goed begrip van de enquêteresultaten die in het vervolg van deze rapportage worden gepresenteerd en vooral van het belang ervan schetsen wij in het kort de demografische context van een vergrijzende arbeidsmarkt.

Vergrijzing vindt zijn weerslag in de samenstelling van de beroepsbevolking. Door de naoorlogse geboortegolf en de daling van het aantal geboorten vanaf het einde van de jaren zestig is de omvang van de jonge generaties die beschikbaar komen voor de arbeidsmarkt kleiner geworden en vergrijst het werknemersbestand. *Figuur 2.1* geeft een beeld van de bevolkingsontwikkeling tot 2050. Terwijl de omvang van de totale bevolking de komende jaren nog verder zal toenemen, stabiliseert die van de beroeps geschikte bevolking (de leeftijdsgroep 20-64 jaar). De omvang van deze groep bedraagt thans 9,9 miljoen. Dit aantal zal nog licht toenemen tot circa 10,3 miljoen in 2011, waarna een geleidelijke daling zal optreden. Dit betekent dat een toekomstige groei van het arbeidsaanbod volledig voor rekening moet komen van een stijgende arbeidsdeelname; bij gelijkblijvende arbeidsdeelname zal het totale arbeidsaanbod in Nederland gaan afnemen.

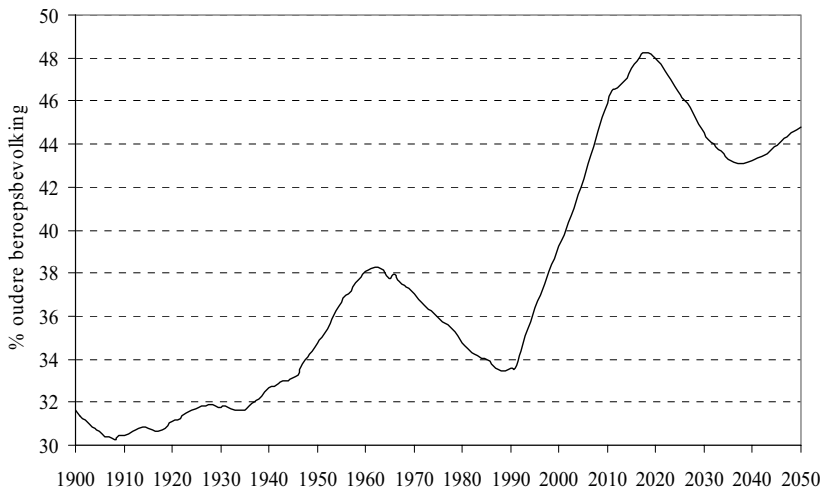
De kracht waarmee de vergrijzing zijn weerslag vindt op de arbeidsmarkt in de toekomst blijkt ook duidelijk uit *figuur 2.2* waar een verhoudingsgetal is weergegeven voor de afgelopen eeuw en de komende 50 jaar: het aantal oudere potentiële werknemers van 45-64 jaar als percentage van de potentiële beroepsbevolking (van 20-64 jaar). Een aantal conclusies kan worden verbonden aan deze figuur. Allereerst is het duidelijk dat de vergrijzing op de arbeidsmarkt geen uniek verschijnsel in de geschiedenis van Nederland is. Gedurende de jaren vijftig tekende zich ook een vergrijzing af die abrupt in de jaren zestig werd afgebroken door de toestroom van de naoorlogse babyboomers die de leeftijd van 20 jaar bereikten. De omvang van het effect van lopende en komende vergrijzing verschilt echter wel aanzienlijk in vergelijking met de vergrijzing van de jaren veertig en vijftig. Het percentage ouderen zal de komende decennia op een hoog niveau blijven. Een tweede conclusie is dat de sterke schommelingen in geboortecijfers na de Tweede Wereldoorlog (zie *figuur 2.3*) tot grote fluctuaties in de leeftijdsstructuur op de arbeidsmarkt leiden.

*Figuur 2.1. Bevolkingstructuur van Nederland naar leeftijd, 1950-2050
(in miljoenen personen)*

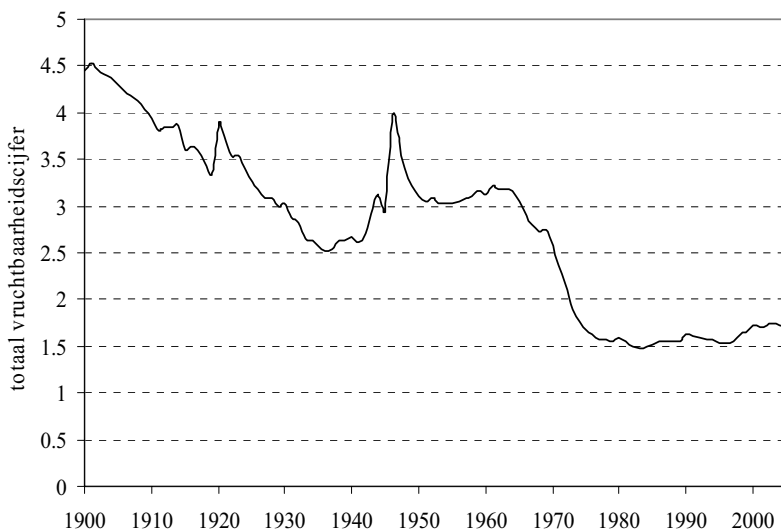


Bron: CBS Statline.

Figuur 2.2. Oudere potentiële beroepsbevolking (45-64) als percentage van totale potentiële beroepsbevolking (20-64), 1900-2050



Bron: CBS Statline.

Figuur 2.3. Totaal vruchtbaarheidscijfer Nederland, 1900-2005

Bron: CBS Statline.

Het proces van vergroening van de arbeidsmarkt, dat begon gedurende de jaren zestig, kwam ten einde aan het begin van de jaren negentig toen de eerste babyboomgeneraties 45 jaar werden. De vergrijzing van de arbeidsmarkt die zich sinds de jaren negentig aftekent, zal doorzetten tot rond het jaar 2020 wanneer ongeveer de helft van de potentiële beroepsbevolking 45 jaar of ouder is. Het feit dat dit omslagpunt niet geheel samenvalt met het bereiken van de 65-jarige leeftijd van de eerste generatie (1946) babyboomers heeft te maken met het feit dat er natuurlijk ook andere krachten naast geboorte een rol spelen in de ontwikkeling van de leeftijdsstructuur van de beroepsbevolking: migratie- en sterfteontwikkelingen. Een derde conclusie die verbonden kan worden aan figuur 2.2 is dat als men door de fluctuaties heen kijkt men een structurele ontwikkeling ontwaart, waarbij Nederland afkoerst op een permanent oudere beroepsbevolking. De geboortecijfers lijken de komende decennia geen opwaartse beweging te maken en de prognoses voor de levensverwachting behoeven juist wel opwaartse bijstellingen, waardoor Nederland zich moet voorbereiden op een arbeidsmarkt waar de oudere werknemer een prominenter plaats inneemt dan vroeger. De naoorlogse geboortegolf heeft dat proces voor een tijd kunnen maskeren.

Demografie reikt slechts de basisgegevens aan om de vergrijzing van de arbeidsmarkt in perspectief te plaatsen. Indien men echt zicht op de arbeidsmarkt wil krijgen dan moet men de vraag- en aanbodzijde in het verhaal betrekken. Om met de aanbodzijde van de arbeidsmarkt te beginnen: op het terrein van arbeidsdeelname is de afgelopen decennia nogal wat veranderd. Jongeren zijn, onder andere door verlenging van de scholingsperiode, de arbeidsmarkt steeds later gaan betreden, terwijl de leeftijd waarop de arbeidsmarkt wordt verlaten —althans waar het mannen betreft— juist is gedaald. Om een indruk te geven hoe de arbeidscarrières in de loop der tijd zijn veranderd: de gemiddelde leeftijd waarop mannen de arbeidsmarkt verlaten is afgenomen van 66,4 in 1950 tot 58,8 in 1995 (Blöndal en Scarpetta, 1998). Mannen geboren tussen 1903 en 1908 brachten ongeveer driekwart van hun leven door op de arbeidsmarkt. Het overeenkomstige aandeel voor mannen geboren rond 1935 is 58 procent (Liefbroer en Henkens, 1999).

De veroudering van de beroepsbevolking is tot nu toe gedeeltelijk gecompenseerd door een omvangrijke uittrede van mannen rond hun 60-jarige leeftijd. De trend van alsmear vroeger uittreden is echter tot staan gebracht. Zo nam de arbeidsdeelname van mannen van 55-59 jaar de afgelopen jaren weer toe van 58 procent in 1995 tot 76 procent in 2005 (zie *tabel 2.1*). Ook binnen de vrouwelijke beroepsbevolking neemt het aandeel ouderen toe. Dat komt doordat opeenvolgende cohorten vrouwen steeds langer aan het beroepsleven blijven deelnemen dan wel daar na een onderbreking van de loopbaan weer in terugkeren.

Veroudering van de beroepsbevolking doet zich echter in Nederland binnen de verschillende bedrijven en sectoren niet in gelijke mate voor. In langer gevestigde bedrijven zal het aandeel 50-plussers meestal hoger zijn.

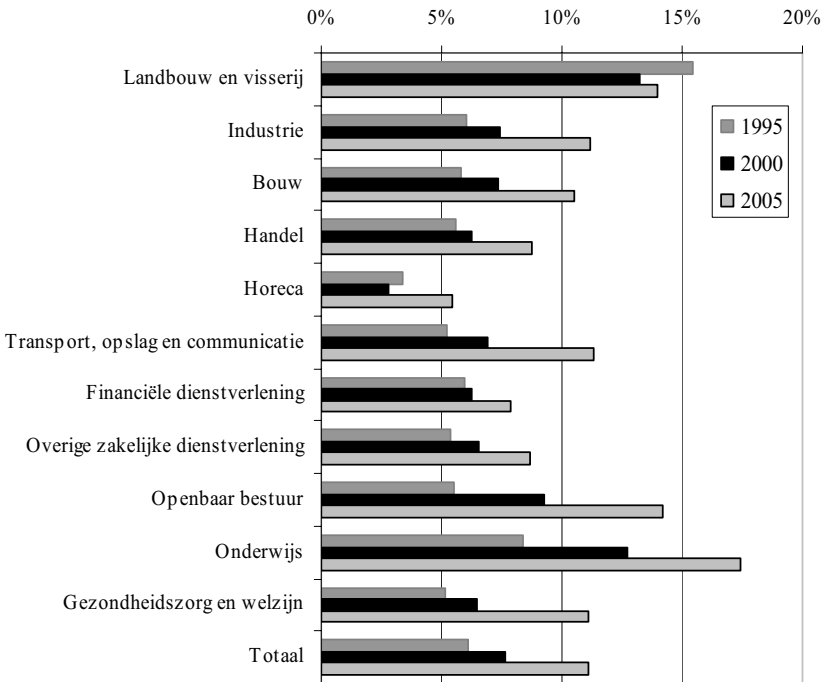
Sectoren met relatief veel oudere werknemers zijn in Nederland vooral de landbouw, het openbaar bestuur en het onderwijs, zoals blijkt uit *figuur 2.4*. In 2005 was circa 17 procent van de mensen in het onderwijs en 14 procent in de landbouw en het openbaar bestuur 55-64 jaar oud. Zowel het openbaar bestuur als het onderwijs hebben de afgelopen tien jaar met een forse vergrijzing te maken gehad. In 1995 was nog maar ruim vijf procent van het personeel in het openbaar bestuur en acht procent van dat in het onderwijs 55 jaar of ouder. Dat is dus een stijging van het aandeel ouderen met gemiddeld een procentpunt per jaar. De horeca en de handel zijn juist sectoren met een relatief jong personeelsbestand: respectievelijk 48 en 31 procent van het personeel is jonger dan 25 jaar.

Tabel 2.1. *Bruto arbeidsparticipatie (percentage) in Nederland naar geslacht en leeftijd, 1971-2006*

Geslacht	Leeftijd	1971	1975	1981	1985	1990	1995	2000	2005	2006
Mannen	50-54	93	87	83	77	81	82	87	88	88
	55-59	87	77	70	64	64	58	69	76	77
	60-64	74	58	40	29	22	20	25	27	31
Vrouwen	50-54	21	17	24	27	36	45	49	60	63
	55-59	18	14	17	18	23	28	32	41	45
	60-64	12	7	7	7	8	8	8	12	14

Bronnen: CBS (1971-1981); Eurostat (1985-1995); CBS Statline (2000-2006).

Figuur 2.4. Percentage van de werkenden in de leeftijdsgroep 55-64 jaar in Nederland per economische activiteit in 1995, 2000 en 2005



Bron: Eurostat, overgenomen uit: Ekamper (2006).

De groei van het aantal oudere werknemers lijkt vooral voor rekening te komen van werknemers die blijven zitten waar ze zitten. De mobiliteit onder oudere werknemers is gering. Ongetwijfeld zal dat terug te voeren zijn op het bezit van bedrijfsspecifieke kennis die werknemers vernietigen zodra zij hun organisatie verlaten. Maar voor een ander deel kan de geringe mobiliteit te maken hebben met barrières op de arbeidsmarkt (verderop in het rapport komen we nog te spreken over de ervaringen en opvattingen van werkgevers op dit punt). Dat die barrières kennelijk aanzienlijk zijn leert een blik op de leeftijdssamenstelling van het bestand aan werkzoekenden. Terwijl de beroepsbevolking voor tien procent uit werknemers van 55 jaar en ouder bestaat is dit percentage bij niet-werkende werkzoekenden twee maal zo hoog. Wat vooral opvalt (zie ook *tabel 2.2*) is dat

ouderen nauwelijks zijn vertegenwoordigd in de groep mensen die het laatste jaar een baan hebben gevonden.

Tegen deze achtergrond is het logisch dat tal van adviesorganen en maatschappelijke organisaties ervoor pleiten om de oudere werknemer productiever en actiever te maken/te houden omdat in een *vergrijzende* samenleving het mes van een hogere participatie van de oudere werknemer aan twee kanten snijdt: (1) de (inkomens)basis waarop sociale verzekerings- en pensioenarrangementen drijven wordt vergroot en (2) het bestand van niet-actieven wordt kleiner, met name wanneer men kan bewerkstelligen dat meer ouderen doorwerken tot de officiële pensioenleeftijd van 65 jaar. Maar de noodzaak om werknemers langer door te laten werken heeft natuurlijk ook te maken met de situatie op een *verkrappende* arbeidsmarkt. Wanneer de aanwas van jongeren terugloopt, wordt de groep van werkenden waaruit werkgevers kunnen kiezen kleiner en zullen werkgevers de nodige creativiteit aan de dag moeten leggen om én werknemers te binden en flexibel te houden zodat zij nieuwe taken aankunnen én nieuwe werknemers te zoeken.

Tabel 2.2. *Werkzame beroepsbevolking, aangenomen personen en niet-werkende werkzoekenden naar leeftijd, 2006*

	Werkzame beroepsbevolking ^a	Aangenomen personen ^b	Niet-werkende werkzoekenden ^c
Jonger dan 25 jaar	12	32	8
25-39 jaar	40	52	32
40-54 jaar	38	15	39
55 jaar en ouder	10	1	21
Totaal	100	100	100

^a EBB; ^b EVO; ^c CWI.

Bron: CWI (2006).

3. De vraag naar en positie van oudere werknemers: theoretische inzichten

3.1. Inleiding

De positie van oudere werknemers op de arbeidsmarkt en binnen organisaties is de resultante van hun eigen gedrag en van 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 (o.a. ontslagrecht, WW en CAO-bepalingen), maar bijvoorbeeld ook opvattingen van werkgevers over wat oudere werknemers ‘in de regel presteren’. 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. 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.

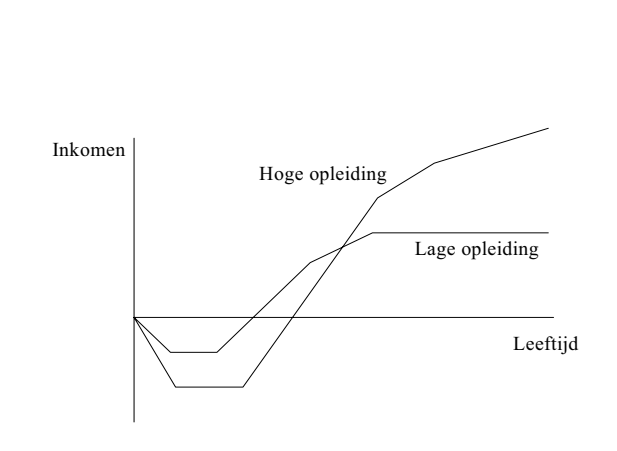
3.2. Leeftijd, menselijk kapitaal en productiviteit

Volgens de theorie van het menselijk kapitaal 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 verschillende politieke, bestuurlijke en managementfuncties op zijn zestigste in de internationale politiek belandt, heeft meer gelegenheid nieuwe ervaringen op te doen en daarmee langer door te gaan met het verwerven van menselijk kapitaal dan wie na een lagere beroepsopleiding achter de kassa van een grootwinkelbedrijf terechtkomt. Deze theoretische verschillen uiteten zich in verschillende leeftijdinkomensprofielen voor hoger en lager opgeleiden (*figuur 3.1* biedt een gestileerde weergave van inkomensprofielen naar leeftijd).

Het leeftijdinkomensprofiel voor hoger opgeleiden onderscheidt zich niet alleen van lager opgeleiden doordat het uiteindelijk een hoger niveau bereikt. Het profiel voor hoger opgeleiden kent bovendien een later startpunt, omdat een hogere opleiding nu eenmaal meer tijd in beslag neemt om te voltooien. Daarnaast bereikt het profiel voor lager opgeleiden ook sneller zijn plafond, niet

Figuur 3.1. Leeftijd-inkomensprofielen voor hoger en lager opgeleiden



alleen omdat het startpunt eerder ligt, maar ook omdat de voorraad menselijk kapitaal en daarmee de productiviteit van werknemers niet alleen aan positieve, maar ook aan negatieve invloeden onderhevig is. Bij dit laatste moet gedacht worden aan slijtage en veroudering.

In beroepen waar fysieke kracht een grote rol speelt (bijvoorbeeld de bouw) is dat al evident; veel bouwvakkers zijn voor de officiële pensioenleeftijd fysiek versleten. 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 de vraag 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 'overall' 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. Overigens zal het grotere organisaties met meer verscheidenheid aan werknemers in principe gemakkelijker vallen een 'passende' functie te vinden voor werknemers met een teruglopende productivi-

teit 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 samengaat met een hogere beloning, dat hoger opgeleiden hun inkomen langer zien stijgen en dat zonder additionele investeringen op latere leeftijd waardevermindering (depreciatie) van menselijk kapitaal de overhand krijgt.² 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.

3.3. Beloning en senioriteit

Het feit dat leeftijd-inkomensprofielen slechts sporadisch dalen aan het einde van een werkzaam leven is voor vele economen een puzzel en is onder andere door de Amerikaanse econoom Thurow (1975) van een verklaring voorzien. Volgens hem zijn inkomen en productiviteit weliswaar met elkaar verbonden, maar minder direct dan de theorie van het menselijk kapitaal aangeeft. Ook al bestaat over de levenscyclus bezien wel zo'n relatie dan behoeft deze volgens Thurow nog niet op elk moment van de loopbaan te gelden. In zijn visie bestaat er —zeker voor de kernwerknemers van de organisatie met een langdurig dienstverband— tussen de werkgever en zijn werknemers een impliciet contract inzake de relatie tussen productiviteit en beloning over de loopbaan. Deze overeenkomst zou inhouden dat tijdens de loopbaan het senioriteitsprincipe wordt gehanteerd en wel op zodanige wijze dat gedurende het eerste deel van de loopbaan de beloning onder en gedurende het tweede deel van de loopbaan de beloning boven de productiviteit ligt (zie ook Lazear, 1998). Dit beloningsprincipe bevordert de bereidheid van werkgevers om werknemers gedurende het eerste deel van hun loopbaan in staat te stellen (goedkope) tijd te spenderen aan bedrijfsopleidingen en allerlei vormen van 'on-the-job'-training. Het vooruitzicht van een allengs stijgende beloning vormt vervolgens voor werknemers een prikkel om hun dienstverband bij 'hun' werkgever, waar hun investeringen maximaal renderen, te continueren. 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

² Zie voor een overzicht Polachek en Siebert (1993) en Mertens (1998).

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. Sluitstuk van een dergelijk impliciet contract is een vooraf vastgelegde pensioenleeftijd. De Amerikaanse econoom Lazear (1998) heeft er op gewezen dat zonder zo’n verplichte pensioenleeftijd er voor werknemers een prikkel ontstaat waarbij het aantrekkelijk wordt tot op hoge leeftijd door te werken tegen een beloning die zich niet langer verhoudt tot de geleverde productiviteit. Het ‘open einde’-karakter van de arbeidsrelatie fungeert dan in principe als een blanco cheque voor werknemers.

3.4. 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 waarvan zowel oudere als jongere werknemers deel 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 (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 een paar mensen meer 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 periodes 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), 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 voortschrijdt, 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 daarmee 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.

Ook de consequenties van een krappere wordende arbeidsmarkt lijken op basis van de in het voorafgaande geschetste samenhang duidelijk. In de toekomst zullen onvoldoende jongeren beschikbaar zijn om als 'drager' van nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden op te treden en die nieuwe jaargangen van de kapitaalgoederenvoorraad te bemensen. Tenzij het lukt —maar dat is ongetwijfeld een kostbaar proces en één van lange adem— de technologische ontwikkeling zodanig te versnellen dat de 'smalle' cohorten jonge nieuwkomers voldoende in aantal zijn om de volledige nieuwe jaargangen van de kapitaalgoederenvoorraad 'aan de praat te houden', zullen die nieuwe jaargangen voor een deel moeten worden gekoppeld aan zittende c.q. oudere werknemers. Dat laatste vergt (her)nieuw(d)e investeringen in die zittende werknemers; meer en op een andere manier dan thans gebruikelijk is.

Overigens is nog weinig bekend over de mate waarin jongere en oudere werknemers elkaars substituten kunnen vormen. Onderzoek in de HRM-sfeer laat zien dat het vertrek van een oudere werknemer vaak gepaard gaat met een herverdeling van taken: enerzijds omdat de nieuwe, jongere werknemer niet automatisch alle taken van de vertrekkende werknemer kan overnemen. Anderzijds omdat de werkgever het moment van vertrek van de oude werknemer aangrijpt voor een aantal gewenste of noodzakelijke geachte veranderingen, inclusief de introductie van nieuwe kapitaalgoederen. Het is daarmee nog een open vraag wat op langere termijn de gevolgen zullen zijn van een verminderde instroom van jonge werknemers op het innovatiepotentieel van organisaties.

3.5. Leef tijd, 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 werknemers. Zoals gezegd, is het aanbod van arbeid heterogeen. 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.

Over nieuw aan te trekken werknemers bestaat nog veel meer onzekerheid: diploma's, een sollicitatiegesprek, referenties en eventueel een psychologische test schetsen een beeld, maar de feitelijke toekomstige productiviteit moet nog maar blijken. Wel beschikken werkgevers over wat Phelps (1972) heeft aangeduid als ‘previous statistical experiences’. Ervaringen met hoe bepaalde categorieën werknemers zich grosso modo gedragen en ontwikkelen, 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. ‘Statistische discriminatie’ —het selecteren van werknemers op basis van een gemiddeld groepskenmerk— vormt daarentegen een goedkoop selectiemiddel, althans zolang de werkgever zijn vooroordeel (in letterlijke zin:

de mening die hij zich vooraf gevormd had) en verwachting bevestigd ziet. 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 hebben. De ‘match’ tussen de functie van stewardess en 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 kunnen verschillen, tonen discussies over bijvoorbeeld de presentatie van het televisiejournaal: een 50-plus vrouw roept discussie op, terwijl 50-plus mannen onomstreden en volledig geaccepteerd zijn.

Beleidsmatig is relevant dat werkgevers die op grond van hun vooroordelen nooit een oudere werknemer aannemen en/of zittende oudere werknemers op een of andere manier laten afvloeien nooit in een situatie belanden waarin zij nieuwe informatie verkrijgen die mogelijk tot een bijstelling van hun vooroordeel zou kunnen leiden. Dit type vooroordelen kan daarmee gemakkelijk een zichzelf onderhoudend of zelfs versterkend effect krijgen.

3.6. Discriminatie op grond van voorkeuren

Behalve ‘statistische discriminatie’ kan een ‘taste for discrimination’ (Becker, 1957) bij werkgevers (of collega-werknemers) er 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 Siegers, 1994). In tegenstelling tot wat bijvoorbeeld geldt voor kleurlingen 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 c.q. de mate van spanning op de arbeidsmarkt 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.

3.7. Conclusie

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 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 is al rond de eeuwwisseling op gang gekomen (SER, 1999; WRR, 2000) en lijkt de laatste jaren aan belangstelling en urgentie te winnen (zie onder andere Smolenaars, 2005). Daar staat overigens tegenover dat ‘psychische slijtage’ door een toenemende werkdruk deze ontwikkeling weer voor een deel teniet zou kunnen doen. De ‘versleten’ werknemers van de toekomst zijn daarmee 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 geveerd, lijkt de vraag naar oudere werknemers de komende jaren te worden beïnvloed door veranderde schaarsteverhoudingen. Vooral demografische ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing, zoals geschetst in hoofdstuk 2, spelen daarbij een dominante rol.

4. Maken werkgevers zich zorgen over vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt?

4.1. Inleiding

Om zicht te krijgen op het gedrag van werkgevers stellen we ons in de eerste plaats de vraag hoe het staat met de ‘sense of urgency’ bij werkgevers dat de vergrijzing van de bevolking consequenties zal hebben voor de arbeidsmarkt en dat langer werken in de toekomst ook echt nodig zal zijn. De reden om hier zo veel aandacht op te vestigen is eenvoudig: als niemand gelooft dat langer werken echt belangrijk is, zullen weinigen zich daarop voorbereiden. En als iedereen het idee heeft dat de bevolkingsvergrijzing werk en pensioen ongemoeid laat, dan zullen ouderen onverminderd met een beeldvorming worden geconfronteerd dat zij rond hun zestigste toch echt moeten gaan denken aan vervroegd uitreden (Joulain en Mullet, 2001; McCann en Giles, 2003).

4.2. Demografisch bewustzijn

Tabel 4.1 laat zien dat de meeste werkgevers zich er van bewust zijn dat demografische veranderingen gevolgen zullen hebben voor het functioneren van de arbeidsmarkt.³ Op de vraag of men verwacht dat de vergrijzing van de bevolking tot problemen op de arbeidsmarkt zal leiden antwoordt een overgrote meerderheid bevestigend. De zorg voor toenemende arbeidsmarkttekorten is ook alom aanwezig, hoewel deze tekorten iets minder groot worden ingeschat.

³ Deze conclusie spoort met de uitkomsten van recent onderzoek van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA, 2007), waaruit blijkt dat een ruime meerderheid van werkgevers vergrijzing in de top vijf van *huidige* arbeidsmarktknelpunten plaatst en het percentage werkgevers dat de vergrijzing als een *toekomstig* arbeidsmarktknelpunt beschouwt nog groter is.

Tabel 4.1. In hoeverre zullen vergrijzing en arbeidsmarkttekorten voor problemen op de arbeidsmarkt zorgen?

Omvang organisatie	Is vergrijzing een probleem?		
	Onwaarschijnlijk	Neutraal	Waarschijnlijk
< 50 werknemers	12	18	70
50-200 werknemers	9	11	80
> 200 werknemers	9	8	83
Totaal	10	13	77

	Vormen arbeidsmarkttekorten een probleem?		
	Onwaarschijnlijk	Neutraal	Waarschijnlijk
< 50 werknemers	19	27	54
50-200 werknemers	14	25	61
> 200 werknemers	9	16	75
Totaal	15	24	61

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

Tabel 4.1 geeft een idee hoe werkgevers gemiddeld aankijken tegen langetermijnontwikkelingen. Achter deze gemiddelden schuilt veelal een wereld van verschil, zo leert ook de rondvraag op dit punt tijdens de focusgroep-bijeenkomsten. De notie dat vergrijzing een maatschappelijk probleem is —bijvoorbeeld vanuit het perspectief van de toenemende behoefte aan zorg en de verhouding tussen actieven en inactieven— wordt breed gedeeld. Dat neemt niet weg dat een enkele werkgever van mening is dat het allemaal niet zo een vaart zal lopen en anderen waarschuwen dat we elkaar ook de problemen niet moeten aanpraten. “Als de nood aan de man komt, bedenken we met zijn allen ook wel weer een oplossing”, aldus de optimistische kijk van een van de deelnemers aan de focusgroepgesprekken. De mate waarin werkgevers vergrijzing binnen de eigen organisatie of binnen de eigen branche als een probleem ervaren dan wel een probleem verwachten, verschilt in hoge mate. Of, en hoe vergrijzing op de arbeidsmarkt een weerslag zal hebben op de eigen organisatie is voor werkgevers vaak minder evident.

Knelpunten waar werkgevers direct mee te maken hebben, zijn vaak in hoge mate conjunctureel bepaald. Op het ene moment kost het de grootste moeite om geschikt personeel te vinden, terwijl een relatief korte tijd later sprake is van een overvloedig aanbod van arbeid. Zo gaf ten tijde van het onderzoek in 2005 slechts zes procent van de organisaties aan vaak problemen te ondervinden bij

het vinden van nieuw personeel. Een meerderheid had in de regel geen wervingsproblemen. Dat de verhoudingen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in korte tijd sterk kunnen veranderen, blijkt uit het feit dat in 2000 en 2002 in vergelijkbare onderzoeken door zes, respectievelijk drie maal zoveel werkgevers wervingsproblemen werden gerapporteerd (Visser *et al.*, 2003)). Ook recente cijfers van het CBS laten zien dat de situatie anno 2007 al weer een andere is dan die van eind 2005 toen de enquêtes onder werkgevers zijn gehouden.

Nu worden voor de komende jaren toenemende tekorten aan personeel verwacht. 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 volgens de laatste cijfers van het CPB een sterke daling van de werkloosheid in het verschiet.

De focusgroepbijeenkomsten leren dat niet alle werkgevers in gelijke mate denken over het structurele karakter van de omslag op de arbeidsmarkt. Sommigen zien inderdaad een structurele verandering van een vragersmarkt naar een aanbiedersmarkt. Anderen spreken echter in termen van een sterke conjuncturele opleving die echter over enkele jaren weer zal worden gevolgd door een recessie, waarin ouderen opnieuw de eersten zullen zijn die het arbeidsproces al dan niet vrijwillig zullen (moeten) verlaten.

4.3. Omgaan met een krappe arbeidsmarkt

Het is de vraag welke groepen werknemers werkgevers zien als reservoir om extra arbeidskrachten uit te putten. Vormen oudere werknemers één van deze groepen? In de vragenlijst is een lijst met maatregelen opgenomen waarbij werkgevers konden aangeven of zij die toepassen dan wel overwegen. *tabel 4.2* geeft een overzicht.

Als alle bedrijfssectoren samen worden bezien, blijkt dat maatregelen om de inzetbaarheid van werknemers te vergroten ('employability') en het inschakelen van uitzend- en/of wervings- en selectiebureaus het vaakst worden toegepast (42 respectievelijk 47 procent; 54 respectievelijk 58 procent). Ook wordt relatief vaak gekozen voor het aantrekken van vrouwelijke arbeidskrachten en de inzet van gedeeltelijk arbeidsongeschikten (21 respectievelijk 26 procent).

Tabel 4.2. *Maatregelen die organisaties nemen wanneer zij nu of in de nabije toekomst met schaarste aan personeel worden geconfronteerd 2005 (percentage; N = 597)*

Maatregelen	Wordt momenteel al toegepast	Wordt/zal worden overwogen	Zal niet worden overwogen
<i>Andere organisatie werk en personeel</i>			
Verbreden van de inzetbaarheid van medewerkers	42	49	9
Vervanging van arbeid door technologie	18	34	48
Personeel meer laten overwerken	21	42	37
Verlengen van de voltijdse werkweek	3	31	66
Re-integratie van arbeidsongeschikten	26	42	32
Meer vrouwelijk personeel werven	21	23	55
Een hoger loon bieden	9	43	48
Uitbesteden van werk	32	40	28
Stimuleren dat parttimers meer uren gaan werken	16	54	30
Inschakelen uitzend- en / of werving- en selectiebureaus	47	33	20
Verlagen van de functie-eisen	1	17	82
<i>Grotere inzet oudere werknemers</i>			
Stimuleren dat medewerkers tot 65 jaar werken	12	51	36
Meer oudere werknemers werven	8	40	52
Terughalen van werknemers die al met de VUT/pensioen zijn	3	13	84
<i>Gebruik maken van kansen van globalisering</i>			
Verplaatsen van de productiecapaciteit naar het buitenland	3	7	90
Meer onder alloctonengroepen werven	21	41	38
Werving van personeel uit het buitenland	7	17	76

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

Het bevorderen dat werknemers tot hun 65^e blijven werken gebeurt nu nog slechts in 12 procent van de organisaties. Het is wel een maatregel die veel werkgevers (zullen) overwegen bij een aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, te weten 51 procent. Slechts acht procent van de organisaties werft oudere werknemers en 40 procent ziet hierin een mogelijke maatregel ter voorkoming van personeelstekorten in de toekomst. Van belang is dat meer dan de helft van de organisaties ook bij een krappe arbeidsmarkt geen reden ziet meer ouderen te werven. Een even grote groep echter is zelfs in geval van personeelstekorten niet bereid ouderen aan te stellen. Het terughalen van reeds gepensioneerd of 'vutters' is bij nog minder organisaties aan de orde. Slechts drie procent doet dit, nog geen kwart van de organisaties zal het overwegen.

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 arbeidsbesparende en productiviteitsverhogende technologie te introduceren.

Geconcludeerd kan worden dat in de wachtrij voor banen vrouwen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten vooralsnog vooraan lijken te staan en oudere werknemers achteraan. 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. Oudere werknemers worden door slechts weinig werkgevers gezien als de belangrijke bron van toekomstig arbeidspotentieel.

Dit beeld komt ook naar voren uit de antwoorden op twee andere vragen waarin we werkgevers de wenselijkheid van langer doorwerken hebben laten beoordelen. *Tabel 4.3* heeft betrekking op de wenselijkheid voor de organisatie dat werknemers ook na hun 60^e blijven werken. *Tabel 4.4* heeft betrekking op de wenselijkheid dat werknemers blijven werken tot na het 65^e jaar.

Werkgevers die nu reeds ernstige tekorten ervaren, hebben vaak een houding van "iedereen die het werk kan doen, is welkom". Anderen vinden ouderen en dan met name oudere mannen juist aantrekkelijk omdat vrijwel hun hele personeelsbestand nu uit vrouwen bestaat (bijvoorbeeld in de zorg). In een enkel geval zijn ouderen een aantrekkelijke groep om onder te werven, omdat ook de cliëntèle langzamerhand vergrijst. Toch overheersen de negatieve geluiden ten aanzien van oudere werknemers. Ondanks dat velen onderkennen dat ouderen 'eigenlijk wel' dezelfde kansen zouden moeten krijgen als jongeren zijn verschillende standpunten van werkgevers toch vaak samen te vatten onder het motto "als het niet hoeft, liever niet". Daarbij wordt vooral verwezen naar de potentiële risico's, op het punt van belastbaarheid en ziekteverzuim, maar ook

Tabel 4.3. Houding van werkgevers ten aanzien van doorwerken personeel na 60 jaar

Sectoren:	<i>Acht u het wenselijk dat personeel blijft werken na hun 60^e jaar?</i>		
	(Zeer) Wenselijk	Neutraal	(Zeer) Onwenselijk
	Percentages		
Industrie	34	43	23
Diensten	42	36	22
Publieke sector	47	39	14
Totaal	42	39	19

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

Tabel 4.4. Houding van werkgevers ten aanzien van doorwerken personeel na 65 jaar

Sectoren:	<i>Acht u het wenselijk dat personeel blijft werken na hun 65^e jaar?</i>		
	(Zeer) Wenselijk	Neutraal	(Zeer) Onwenselijk
	Percentages		
Industrie	5	29	65
Diensten	12	35	53
Publieke sector	7	37	56
Totaal	9	34	57

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

op het punt van “past toch niet in het team”. Een productiemedewerker van 58 jaar heeft vrijwel overal weinig kans om te worden aangenomen. Een periode van werkloosheid vermindert bovendien de kansen van een oudere werkzoekende in belangrijke mate. Dit geldt overigens geldt ook voor jongeren: diverse werkgevers verbinden aan werkloosheid een negatief stigma dat de kans op selectie bij het werven van nieuw personeel er bepaald niet groter op maakt. Meer nog dan leeftijd blijkt, afgaande op de geluiden uit de focusgroepgesprekken, dat een werkloosheidsduur van meer dan enkele maanden de kans om te worden aangenomen aanmerkelijk reduceert. Uitzonderingen treffen we in de zorg, waar meer ervaring bestaat met herintreedsters en sommige werkgevers ook werkloze oudere werknemers aannemen, maar hen dan wel eerst op cursus sturen. Zoals eerder aangegeven, werven andere organisaties oudere werknemers juist om de continuïteit binnen het team te bewerkstelligen en het niveau van kennis en vaardigheden op peil te houden. Vaker geven ook werkgevers die deelnemen aan de focusgroepgesprekken toch de voorkeur aan ‘kneedbare’ jongeren, maar dan liefst wel met enige werkervaring. Anderzijds geldt voor verschillende werkgevers ook dat “onder druk alles vloeibaar wordt”: als de personeelstekorten groot zijn en de

opdrachten zich opstapelen, is iedereen die het werk geklaard krijgt welkom, al is het dan mogelijk maar voor beperkte tijd. “In die zin”, aldus een vrouwelijke werkgever, “zouden oudere werknemers wel eens de nieuwe ‘klapstoeltjes’ van de Nederlandse economie kunnen worden”.

Een veel gehoord geluid in de focusgroepen was bovendien dat werkgevers juist bij voorkeur jongeren (en soms vrouwen) werven om te komen tot een evenwichtige leeftijdsstructuur van het personeel. Organisaties die langer bestaan, hebben een natuurlijke neiging om te vergrijzen. Het streven naar een evenwichtige leeftijdsopbouw vertaalt zich dan in een focus bij de werving op jongeren. Alleen al daardoor krijgen oudere sollicitanten volgens sommige werkgevers minder kansen.

Uit de gesprekken met de werkgevers blijkt dat werkgevers die van mening zijn dat de tekorten op de arbeidsmarkt veeleer een structureel dan een conjunctureel karakter hebben, meer geneigd zijn te zoeken naar structurele oplossingen: investeringen in mensen of in technologie, een andere organisatie van het werk en alternatieve carrièrepaden. Verschillende maatregelen als vervanging van arbeid door technologie of verplaatsing van een deel van de productiecapaciteit naar het buitenland zijn vooral zaken van de lange adem. Zoals eerder aangegeven: werkgevers verwachten wel dat de trend in deze richting zal doorzetten, maar op een enkeling na was niemand in de focusgroepen daar actief mee bezig.

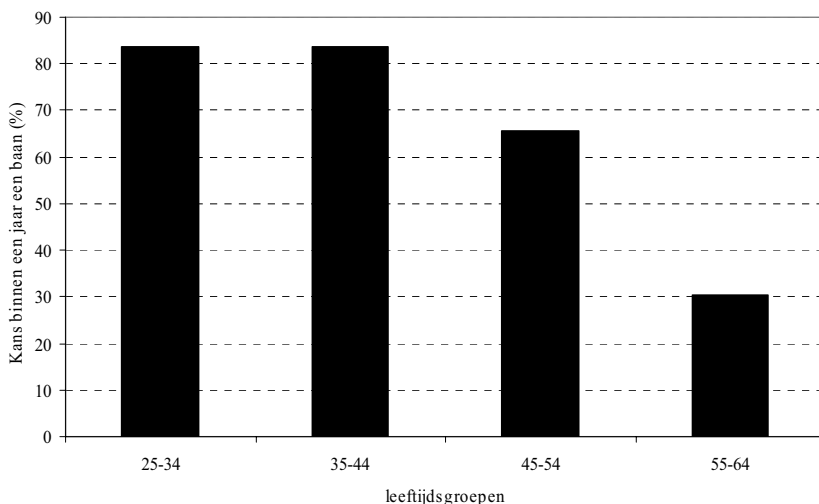
Hoewel een deel van de organisaties positief is over het langer laten werken van oudere werknemers, is het de vraag wat werkgevers zich daarbij precies voorstellen. Indien werkgevers gevraagd wordt of ze het wenselijk achten voor de organisatie dat werknemers ook na hun 60^e jaar blijven werken, vindt ruim 40 procent dat (zeer) wenselijk. Negentien procent vindt dit (zeer) onwenselijk. Bij de vraag of werkgevers het wenselijk voor de organisatie vinden dat de meerderheid van de werknemers tot na hun 65^e jaar blijven werken, is het aantal dat (zeer) wenselijk antwoordt, gedaald tot slechts negen procent. Het aandeel werkgevers dat dit (zeer) onwenselijk vindt, is gestegen tot 57 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. Veel werkgevers lijken zich ook sterk te oriënteren op de wensen van het personeel. Is het enthousiasme voor langer werken bij werknemers gering, dan staat in de ogen van veel werkgevers niets een vervroegd vertrek in de weg. Leidinggevendend blijken zeer terughoudend om zich te mengen in uittredings-

beslissingen van werknemers welke zij vooral als een privé zaak zien (zie Henkens en van Solinge, 2003).

Opvallend is het verband tussen de mening van werkgevers over langer doorwerken en de neiging om ouderen te werven. In organisaties waar het doorwerken na leeftijd 60 als onwenselijk wordt gezien komt werving van ouderen zes maal minder vaak voor (2 versus 12 procent) dan in organisaties waar men positief staat ten opzichte van werken na leeftijd 60. Het sombere beeld over de arbeidsmarktkansen van ouderen zoals dat opdoemt uit de cijfers over gedrag en voorkeuren van werkgevers wordt bevestigd door de kansen die ouderen voor zichzelf zien. Gevraagd naar het aantal maanden dat werknemers nodig denken te hebben om na een ontslag een baan te vinden op hetzelfde niveau blijkt al gauw dat ouderen zichzelf weinig kansen toedichten (zie *figuur 4.1*): 84 procent van de 45-minners denkt na maximaal een jaar wel weer aan de slag te zijn. Bij de 45- tot en met 54-jarigen is dit percentage gedaald tot 65 procent en slechts 30 procent van de 55-plussers denkt binnen een jaar weer werk te hebben.

De uitkomsten van de focusgroepgesprekken laten zien dat werkgevers het lastig vinden een standpunt te bepalen rond het thema van langer doorwerken. In theorie geven werkgevers die participeerden in de focusbijeenkomsten aan dat langer doorwerken —tot 65 jaar— een ‘must’ is en dat doorwerken na 65 jaar ook mogelijk zou moeten zijn. De praktijk is echter weerbarstiger. Vooral voor werknemers in ‘slijtberoepen’, beroepen waarin de fysieke of psychische belasting groot is, overheerst de erkenning dat 65 jaar voor nogal wat werknemers een brug te ver is en achten zij het niet reëel te veronderstellen dat deze werknemers tot of voorbij hun zestigste doorwerken. “Natuurlijk zijn er uitzonderingen en je kunt een aantal ouderen inzetten als coach, begeleider, planner, werkvoorbereider etc., maar dergelijke functies zijn maar in beperkte mate voorhanden. Je zult dus moeten accepteren dat een grote groep oudere werknemers op hun 57^e of 60^e is versleten”, aldus enkele werkgevers uit respectievelijk de bouw en het transport. Behalve dat zij dit gegeven min of meer (passief) aanvaardden, acht een aantal werkgevers het ook een kwestie van fatsoen dat het voor werknemers die (meer dan) 40 jaar hun beste krachten hebben gegeven —en dat vaak onder omstandigheden die aanmerkelijk minder riant waren dan die waaronder jongere generaties aan de slag moesten— ook

Figuur 4.1. Verwachte kans om binnen een jaar weer een nieuwe baan te hebben, volgens werknemers^a



^a De vraag waarop deze cijfers zijn gebaseerd luidt: ‘Stel dat u vandaag ontslagen wordt, hoe lang schat u dan dat het duurt voordat u een baan op hetzelfde niveau hebt gevonden?’

Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

wel eens welletjes is. Als dit argument naar voren werd gebracht, kwam het steeds van werkgevers die zelf ook niet meer tot de allerjongsten behoorden. Daarnaast verwijzen werkgevers vaak naar het feit dat oudere werknemers zelf ook niet langer door willen werken: “(...) en als ze zelf niet willen, komt er natuurlijk helemaal niets van terecht”.

De gedachte dat werknemers doorwerken tot na hun 65^e spreekt slechts een enkele werkgever aan. Als het nu al gebeurt, loopt men tegen tal van praktische problemen op, onder andere op het terrein van ziektekosten en sociale zekerheid. Men vreest de scheve ogen binnen de organisatie vanwege het dubbele inkomen (nog steeds salaris én de AOW en mogelijk het pensioen dat reeds is ingegaan). Een werkgever formuleert het als volgt: ‘Als je mensen wilt laten doorwerken tot na hun 65^e dan zou dat moeten gebeuren op basis van een nieuw contract voor een beperkte periode, waarin taken, beloning en andere arbeidsvoorwaarden én de einddatum van de overeenkomst opnieuw worden vastgelegd.’

Het moet dan geen automatisme zijn dat de voorwaarden uit de oude arbeidsovereenkomst dan klakkeloos worden overgenomen, aldus een personeelsmanager uit het onderwijs. Dezelfde scepsis geldt voor een hogere wettelijke pensioenleeftijd. “Laten we nu eerst maar eens proberen mensen de 60, 63 of 65 te laten halen. Dan zijn we al een hele stap verder.”

Tijdens enkele focusgroepbijeenkomsten stelden we de vraag naar de leeftijd waarop de werkgevers zelf dachten te stoppen met werken. Opmerkelijk was dat de meesten een leeftijd noemden ruim onder de 65 jaar. Daarna wilde een enkeling zich nog wel eens laten inhuren voor een bijzondere klus of een noodverband, maar voor het overige bleken werkgevers net ‘gewone mensen’: na flink wat jaren van hard werken, bestaat er grote behoefte aan tijd voor de partner, het gezin, de kleinkinderen, reizen, etcetera “Nu zijn we allebei nog gezond en kan het nog. Ik heb te veel mensen zien doorgaan en wegvallen op het moment dat ze uiteindelijk wel stopten”, zo vatte een der werkgevers de opvatting van verschillende anderen samen.

4.4. Conclusies

Concluderend komen uit dit hoofdstuk een aantal relevante inzichten naar voren. Deze laten zich als volgt samenvatten.

- Er is een relatief groot demografisch bewustzijn bij werkgevers. De vergrijzing en het daarmee samenhangende tekort op de arbeidsmarkt wordt door veel werkgevers als een probleem gezien, waarmee zij in de nabije toekomst te maken krijgen.
- Hoe werkgevers met een tekort aan arbeidskrachten omgaan of om denken te gaan vertoont een zeer divers beeld. Dit beeld varieert van het gebruik maken van de internationalisering van economie en een groter beroep op technologische vernieuwing, tot het ontmoedigen van deeltijdwerk. Het aantrekken van specifieke categorieën werknemers is slechts een van de manieren om met tekorten om te gaan.
- Binnen het geheel van werkgeversstrategieën geniet een groter beroep op oudere werknemers weinig prioriteit. Ook wanneer werkgevers werven binnen nieuwe categorieën werknemers die traditioneel niet tot de eerste voorkeur behoorden, valt op dat ouderen achter in de rij staan.
- Tegenover langer doorwerken staan werkgevers in hoge mate indifferent en passief. Langer dan na het 65^e jaar doorwerken stuit zelfs op tegenstand van de werkgevers.

- Werven van oudere werknemers door werkgevers komt weinig voor. Slechts een minderheid van de werkgevers verwacht bij toenemende schaarste ouderen te werven.

5. De vraag naar oudere werknemers in de praktijk

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat de geneigdheid van werkgevers om meer gebruik te maken van oudere werknemers vooralsnog beperkt is. Bij veel werkgevers heerst onverschilligheid of zelfs scepsis ten aanzien van langer doorwerken. Wervingsinspanningen gericht op ouderen komen nog minder voor. De vraag in dit hoofdstuk is welke factoren hieraan ten grondslag liggen.

5.1. Leeftijd, productiviteit en arbeidskosten

Op basis van de in hoofdstuk twee beschreven theorie kan worden verondersteld dat werkgevers bij werving en selectie individuen of categorieën werknemers ordenen om tot een keuze van de meest aantrekkelijke werknemer(s) te komen. De voorkeuren van werkgevers worden, aldus de theorie, bepaald door de verwachte productiviteit en de verwachte kosten. Volgens de theorie van het menselijk kapitaal hangt de beloning van werknemers rechtstreeks af van hun productiviteit. In de praktijk wordt evenwel een daling van de beloning op latere leeftijd —als de productiviteit verondersteld mag worden terug te lopen— zelden waargenomen, ook niet waar die teruglopende productiviteit een evidentie is. Een mogelijke verklaring hiervoor wordt gegeven binnen de theorie van impliciete contracten. Dit impliciete contract houdt in dat een werknemer op jonge leeftijd genoeg neemt met een relatief laag salaris, in ruil voor de toezegging dat hij op hogere leeftijd zal worden gecompenseerd met een relatief hoog salaris. Door de werknemer een ‘worst’ voor te houden: een leeftijd-inkomensprofiel dat steiler verloopt dan de arbeidsproductiviteit, bevordert dit impliciete contract de duurzaamheid van de arbeidsrelatie en daarmee bijvoorbeeld de wederzijdse bereidheid van werkgever en werknemer om te investeren in menselijk kapitaal zodat de productiviteit op peil wordt gehouden dan wel bevordert. Een perspectief van een stijgend inkomen is nu eenmaal aantrekkelijker dan een perspectief van een constant of dalend inkomen. In een verouderend personeelsbestand betekent dit evenwel dat stijgende arbeidskosten niet volledig worden gecompenseerd door een stijgende productiviteit. *Tabel 5.1* geeft een indruk hoe werkgevers de relatie tussen leeftijd, productiviteit en arbeidskosten inschatten.

Tabel 5.1. *Verwachte gevolgen van een aanzienlijke stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeel voor de organisatie van de respondent (percentage; N=597)*

	Toenemende arbeidskosten	Stijgend ziekteverzuim	Stijgende productiviteit
Heel onwaarschijnlijk	1	1	11
Onwaarschijnlijk	5	16	41
Neutraal	17	30	42
Waarschijnlijk	55	41	6
Heel waarschijnlijk	21	12	1
Totaal	100	100	100

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

Uit de tabel blijkt dat een stijging van de gemiddelde leeftijd van personeel in sterke mate wordt geassocieerd met een stijging van de arbeidskosten (21 procent acht dit heel waarschijnlijk en 55 procent acht dit waarschijnlijk). 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 ziekteverzuim. Door ruim de helft van de ondervraagden wordt een stijging van het ziekteverzuim verwacht. Dit spoort met het gegeven dat ouderen wanneer ze ziek zijn langduriger verzuimen dan jongeren. Daar staat tegenover dat de verzuimfrequentie van ouderen beduidend lager is dan die van jongeren. Dit verklaart wellicht dat tijdens de focusgroepgesprekken met werkgevers de opvattingen over het ziekteverzuim van oudere werknemers sterk uiteen liepen. Naast werkgevers die het beeld c.q. de ervaring hebben dat ouderen per saldo (het product van verzuimfrequentie en verzuimduur) meer verzuimen, waren er ook tal van werkgevers die het verzuimgedrag van ouderen juist roemen en dat graag ten voorbeeld stellen aan jongere werknemers “die voor elk wissewasje thuisblijven”. Ook het verzuim van jonge ouders (veelal: moeders) in het geval van ziekte van hun kinderen werd door verschillende deelnemers gehekel. Wel werd breed erkend dat wanneer je als werkgever de pech hebt een werknemer te treffen met bijvoorbeeld chronische gezondheidsklachten dat een flinke aanslag op je arbeidspotentieel betekent, zeker in geval van een klein bedrijf, en verschillende werkgevers hadden een dergelijke ervaring achter de rug.

Uit het voorafgaande blijkt dat werkgevers veelal niet alleen kijken naar de absolute productiviteit van de oudere werknemer, maar deze beoordelen in vergelijking met die van jongere werknemers. Als —conform wat we in

hoofdstuk 3 schreven over de productiviteit van opeenvolgende jaargangen van de kapitaalgoederenvoorraad— ook opeenvolgende jaargangen toetreders tot de arbeidsmarkt productiever blijken, treedt ook zonder een absolute daling van hun productiviteit een verslechtering van de relatieve positie van ouderen op. Om zicht te krijgen op het oordeel van werkgevers over de productiviteit van ouderen in vergelijking met jongeren zijn twee aanvullende vragen gesteld. Allereerst is de vraag gesteld hoe men de productiviteit van 50-plussers beoordeelt en vervolgens de vraag hoe men de productiviteit van werknemers van 35 jaar en jonger beoordeelt. De resultaten laten grote verschillen zien: de ondervraagde werkgevers geven in 40 procent van de gevallen aan dat productiviteit een sterk punt van ouderen is. Het overeenkomstige percentage voor jongeren ligt duidelijk hoger: 77 procent. Het beeld dat uit de cijfers naar voren komt, doet vermoeden dat een veroudering van de arbeidsmarkt voor werkgevers betekent: toenemende arbeidskosten en een productiviteitsontwikkeling die daarmee *geen* gelijke tred lijkt te houden. In de volgende paragraaf gaan we na wat de consequenties van deze opvattingen zijn voor de geneigdheid oudere werknemers aan zich te binden.

5.2. Multivariate analyse van arbeidsmarktkansen

Met behulp van multivariate analyse is onderzocht in welke mate percepties over de productiviteit en arbeidskosten een rol spelen bij de kansen van oudere werknemers op de arbeidsmarkt. We maken daarbij onderscheid naar de voorkeuren van werkgevers bij (1) werving van werknemers en (2) het behoud van zittende oudere werknemers. In het vorige hoofdstuk zagen we reeds dat slechts acht procent van de werkgevers aan geeft ouderen te werven wanneer men op zoek is naar nieuw personeel. De neiging om zittende werknemers na het 60^e jaar te behouden is weliswaar beduidend groter, maar steun voor werken na 65 jaar is nog ronduit gering. Om na te gaan welke factoren hieraan ten grondslag liggen zijn in de multivariate analyses naast de opvattingen over de productiviteit en arbeidskosten tevens een aantal kenmerken van de organisatie en de ondervraagde als verklarende variabelen opgenomen. Het gaat daarbij om de organisatiegrootte, de sector waartoe een organisatie behoort en de samenstelling van het personeelsbestand naar opleiding, leeftijd, geslacht. Een overzicht van de verklarende variabelen staat weergegeven in *tabel 5.2*.

Tabel 5.2. Beschrijvende statistieken (N = 597)

	Gemiddelde	Standaard deviatie	Minimum	Maximum
<i>Te verklaren variabelen</i>				
Werving van ouderen	1,52	0,64	1	3
Behoud van ouderen	2,81	0,83	1	5
<i>Verklarende variabelen</i>				
Kenmerken organisatie				
Industrie / Bouw	0,25	0,43	0	1
Dienstensector	0,40	0,49	0	1
Publieke sector	0,35	0,48	0	1
Organisatieomvang	310	1052	3	18645
Aandeel 50-plussers	0,20	0,14	0	75
Aandeel HBO+	0,26	0,26	0	1
Aandeel vrouwen	0,39	0,27	0	1
Aandeel parttime werk	0,37	0,39	0	1
Leeftijd ondervraagde werkgever	43,4	9,6	19	69
Opleidingsniveau ondervraagde werkgever	5,71	1,14	1	7
Beoordeling afnemende productiviteit	2,78	0,69	1	5
Beoordeling toenemende arbeidskosten	3,91	0,83	1	5
Beoordeling toenemend ziekteverzuim	3,46	0,94	1	5

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

Bij de multivariate analyses zijn telkens twee modellen geschat. In het eerste model zijn de oordelen van werkgevers over de mate waarin een stijgende leeftijd wordt geassocieerd met een stijgende productiviteit en met toenemende arbeidskosten als verklarende variabelen opgenomen. In model 2 is in aanvulling hierop tevens gekeken naar de invloed van het verwachte ziekteverzuim. Ziekte is een bijzondere vorm van productiviteitsverlies: de verhouding tussen arbeidsbelasting in de functie en belastbaarheid van de werknemer is zodanig verstoord dat deze alleen kan worden hersteld door verzuim. Daaraan zijn voor de werkgever niet alleen direct productiviteitsverlies, maar ook de ziektekosten en mogelijke aanpassingskosten verbonden.

De resultaten van de regressieanalyses ter verklaring van de geneigdheid van werkgevers zittende oudere werknemers langer voor hun organisatie te

behouden staan weergegeven in *tabel 5.3*. Uit de tabel blijkt dat de samenstelling van het bestaande personeelsbestand (naar opleiding, leeftijd of omvang van de werkweek) niet significant samenhangt met de mate waarin men zittende ouderen wenst te behouden. Alleen in de dienstensector is de animo om ouderen te behouden groter dan in de industrie/bouw en de publieke sector.

Uit het onderste gedeelte van de tabel blijkt dat zorgen over de verwachte productiviteit van ouderen een belangrijke belemmering vormen ouderen langer in dienst te houden. Ook de verwachte arbeidskosten spelen hierin een rol, hoewel dit effect (0,08) beduidend geringer is dan het effect van verwachte productiviteit (0,30). Deze uitkomst spoot met verschillende in de focusgroep-

Tabel 5.3. Verklaring van de geneigdheid van werkgevers zittende oudere werknemers in hun organisatie langer te laten doorwerken (multivariate regressieanalyse)

	Model I		Model II	
	Gestandaardiseerde	t-waarde	Gestandaardiseerde	t-waarde
	coëfficiënt		coëfficiënt	
	Beta		Beta	
Industrie / Bouw (referentiecategorie)	-	-	-	-
Dienstensector	0,10*	1,96	0,09	1,77
Publieke sector	0,06	0,88	0,06	0,91
Organisatieomvang	-0,04	0,96	-0,04	0,96
Aandeel 50-plussers	0,06	1,44	0,07	1,60
Aandeel HBO+	0,04	0,98	0,04	0,87
Aandeel vrouwen	0,01	0,23	0,01	0,19
Aandeel parttime werk	-0,02	0,32	-0,02	0,41
Leeftijd ondervraagde werkgever	-0,07	1,71	-0,06	1,59
Opleidingsniveau ondervraagde werkgever	0,08	1,86	0,05	1,62
Beoordeling afnemende productiviteit	-0,34**	8,52	-0,31**	7,37
Beoordeling toenemende arbeidskosten	-0,08*	2,00	-0,04	0,96
Beoordeling toenemend ziekteverzuim	-	-	-0,10**	2,27
Adj. R ²	0,16		0,17	
N =	597		597	

* Statistische significant op 5% niveau;

** Op 1% niveau.

bijeenkomsten gemaakte opmerkingen. Als werknemers versleten zijn of om een andere reden het werk niet meer voor elkaar krijgen, is er een probleem, vooral omdat de verwachte productie niet gehaald wordt. Dit speelt vooral in fysiek zware beroepen of beroepen met piekbelasting. De loonkosten spelen een minder directe rol. Uit de gesprekken met werkgevers wordt duidelijk dat deze veelal worden gezien als een gegeven, waar door de individuele werkgever weinig aan te veranderen valt.

Tussen organisaties en branches bestaan overigens aanzienlijke verschillen in de relatie tussen leeftijd van de werknemers en de ontwikkeling van de arbeidskosten. Sommige werkgevers —bijvoorbeeld uit de thuiszorg of delen van de bouw— gaven tijdens de gesprekken aan dat bij hun niet of nauwelijks sprake is van een oplopend leeftijd-loonprofiel. Bij de overheid of in het onderwijs is dat juist wel in sterke mate het geval. Overigens geldt ook bij bedrijven en organisaties die wel een oplopend leeftijd-loonprofiel hebben dat in verschillende gevallen werknemers van die organisaties op enig moment een maximum schaal en schaalbedrag bereiken. Bijvoorbeeld in het onderwijs bereiken werknemers dat vaak rond hun 50^e en is er daarna als zodanig geen sprake meer van stijgende kosten. Wel beperken bijvoorbeeld zogeheten leeftijdsdagen of CAO-bepalingen rond nacht- en overwerk de inzetbaarheid van oudere werknemers. Tegenover gelijkblijvende loonkosten staat dan een lagere productie gemeten in uren en in veel gevallen de noodzaak extra arbeidskrachten in te zetten voor die vrijgevallen uren. Door verschillende werkgevers in de zorg werd gewag gemaakt van beperkende CAO-bepalingen die het wel heel lastig maken de roosters rond te krijgen: “Als een kwart van het personeel boven de 50 is en geen nachtdienst meer hoeft te draaien, blijven er nog maar weinig mensen over om de nachtdiensten over te verdelen. En dat terwijl nachtdiensten juist vaak ‘lekker rustig’ en verhoudingsgewijs minder zwaar zijn dan de hectische ochtenddiensten”, aldus een manager uit de ziekenhuisbranche. Hoe uiteindelijk voor velen toch de afweging tussen kosten en baten doorslaggevend is, wordt treffend verwoord door een werkgever uit de schoonmaakbranche: “Oudere schoonmakers zijn gewoon minder productief. Als je 1000 m² vloer te reinigen hebt, dan zul je zien dat een oudere daar gewoon een stuk langer over doet dan een jonge vent. Voor mij is dan de keuze snel gemaakt”.

De invloed van de verwachte stijging in de arbeidskosten heeft —zoals blijkt uit model 2 in deze tabel— vooral te maken met het risico van ziekteverzuim. De verwachte lagere productiviteit en het risico te worden geconfronteerd met de

kosten ten gevolge van ziekteverzuim weerhouden werkgevers ervan werken na het 60^e levensjaar te stimuleren.

De resultaten van de ordered-logitanalyses (zie Wooldrige, 2002, voor interpretatie van deze analysemethode) ter toetsing van de invloed van het werkgeversoordeel inzake productiviteit en arbeidskosten op het wervingsgedrag van werkgevers staan weergegeven in *tabel 5.4*.

Ook hier blijkt dat de samenstelling van het bestaande personeelsbestand (naar opleiding, leeftijd of omvang van de werkweek) niet statistisch significant samenhangt met de mate waarin men ouderen werft. De verwachte productiviteitsontwikkeling, die samenhangt met het ouder worden, vermindert de animo van werkgevers om ouderen te werven. Een verwachte stijging van de arbeidskosten lijkt minder een rol te spelen bij de werving dan bij het behoud

Tabel 5.4. Verklaring van de geneigdheid van werkgevers oudere werknemers te werven (multivariate ordered logit analyse)

	Model 1		Model 2	
	Coefficiënt	t-waarde	Coefficiënt	t-waarde
Industrie / Bouw (referentie)	-	-	-	-
Dienstensector	0,13	0,56	0,07	0,29
Publieke sector	-0,15	0,49	-0,15	0,49
Organisatieomvang	-0,00	0,38	-0,00	0,38
Aandeel 50-plussers	0,63	0,99	0,77	1,18
Aandeel HBO+	0,59	1,57	0,66	1,74
Aandeel vrouwen	0,43	0,88	0,42	0,86
Aandeel parttime werk	-0,59	1,34	-0,70	1,50
Leeftijd ondervraagde werkgever	-0,03**	2,96	-0,03**	2,87
Opleidingsniveau ondervraagde werkgever	0,01	0,16	0,01	0,09
Beoordeling afnemende productiviteit	-0,44**	3,52	-0,33**	2,54
Beoordeling toenemende arbeidskosten	-0,08	0,08	-0,04	0,36
Beoordeling toenemend ziekteverzuim	-	-	-0,29**	2,84
Cut-off point 1	-2,46		-2,80	
Cut-off point 2	-0,14		0,46	
Pseudo R ²	0,03		0,04	
N =	597		597	

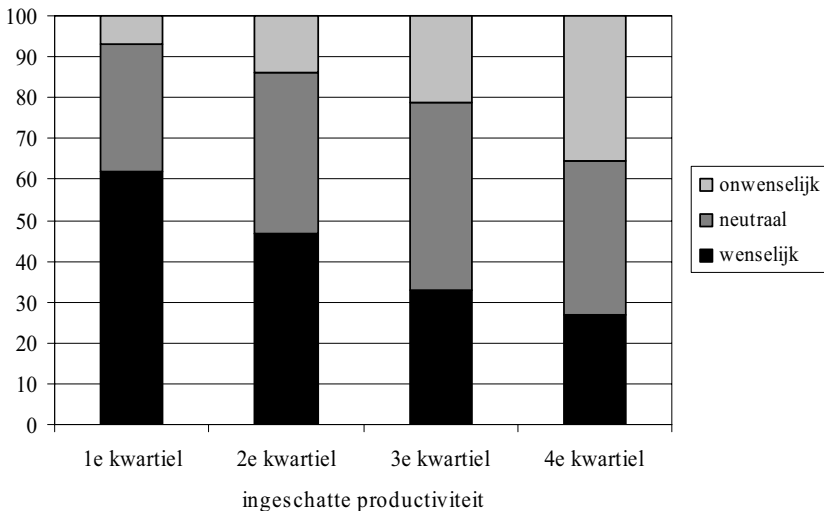
* Statistische significant op 5% niveau;

** Op 1% niveau.

van oudere werknemers. Dit is wellicht te verklaren doordat werkgevers bij aanstellingen meer flexibiliteit hebben de beloning aan te passen aan de verwachte productiviteit dan bij behoud van zittend personeel, waarbij men meer gebonden is aan vastgelegde beloningssystemen. Onzekerheid omtrent het ziekteverzuim vormt wel een belemmering om ouderen te werven, zo blijkt uit model 2. Opvallend is dat oudere werkgevers wat minder geneigd zijn om ouderen te werven, ondanks het feit dat oudere werkgevers doorgaans positiever oordelen over de productiviteit dan jongere werkgevers (zie ook de volgende paragraaf). Ook in de focusgroepen werd naar voren gebracht dat “de combinatie van een jongere manager met oudere werknemers nog wel eens fout gaat. Jongeren willen graag zelf hun eigen fouten maken, terwijl oudere medewerkers het onnodig vinden dat de jonge manager zelf opnieuw het wiel uitvindt”.

Om inzichtelijk te maken hoe zwaar het oordeel over de productiviteit weegt bij vragen rond de werving van oudere werknemers en het langer doorwerken van zittende werknemers zijn twee figuren geconstrueerd. *Figuur 5.1* toont het

Figuur 5.1. Werkgevers over de wenselijkheid van doorwerken na het 60^e jaar, naar de mate waarin men productiviteit van oudere in vergelijking met jongere werknemers positiever inschat^a



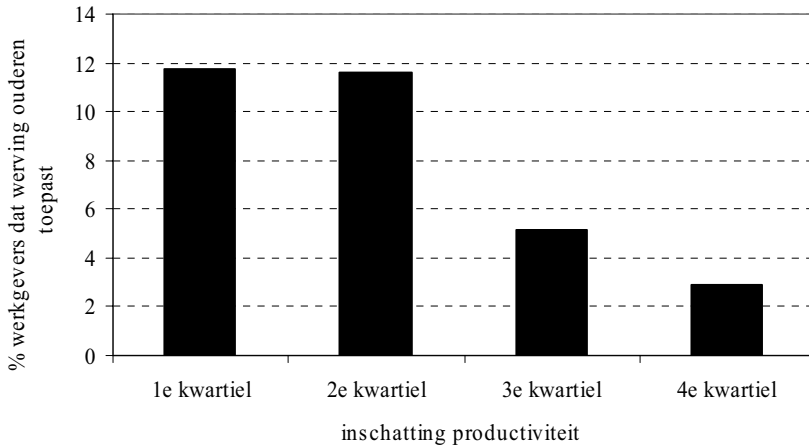
^a De kwartielen zijn gerangschikt van positief (1^e kwartiel) tot negatief (4^e kwartiel).

enthousiasme van werkgevers voor langer doorwerken van ouderen in relatie tot het oordeel dat ze hebben over het verband tussen leeftijd en productiviteit. In het eerste kwartiel bevinden zich 25 procent van de werkgevers die het meest positief zijn over de productiviteit van ouderen in vergelijking met die van jongere werknemers. In het vierde kwartiel bevinden zich de 25 procent van de werkgevers die het minst positief zijn in hun oordeel. Ruim 60 procent van de werkgevers in het eerste kwartiel vindt het wenselijk dat werknemers doorwerken na hun 60^e levensjaar. Zoals men uit de figuur 5.1 kan opmaken halveert dit enthousiasme bij de werkgevers in het vierde kwartiel: 27 procent vindt het wenselijk dat werknemers doorwerken na hun 60^e. Als we naar de aversie van werkgevers tegen langer doorwerken kijken dan is het beeld nog negatiever: bij de positief gestemde werkgevers vindt 6 procent het onwenselijk dat werknemers langer doorwerken, terwijl bij de negatief gestemde werkgevers dit percentage verzesvoudigt — 36 procent vindt langer doorwerken onwenselijk.

Figuur 5.2 roept eenzelfde beeld op. In deze figuur is uitgebeeld in welke mate werkgevers oudere werknemers werven om arbeidsmarkttekorten op te vullen (zie tabel 4.3). Uit de figuur blijkt hoe sterk de kansen van ouderen afnemen bij werkgevers die kritisch zijn over de productiviteit van ouderen in vergelijking met die van jongeren. Bijna 12 procent van de meer positief gestemde werkgevers (eerste en tweede kwartiel) zeggen dat zij het werven van oudere werknemers overwegen bij het oplossen van schaarste op de arbeidsmarkt. Bij de negatief gestemde werkgevers is de kans zeer klein dat men zijn heil zoekt bij oudere werknemers: slechts drie procent van de werkgevers in het vierde kwartiel past werving van oudere werknemers toe.

Samenvattend blijkt dat bij zowel werving als behoud van ouderen zorgen over de productiviteit en een mogelijke achteruitgang daarvan een belangrijke factor vormen die de kansen op de arbeidsmarkt voor ouderen negatief beïnvloedt. Arbeidskosten spelen een veel kleinere rol, hetgeen wellicht voorkomt uit de praktijk dat loonprofielen en andere arbeidsvoorwaarden redelijk vast liggen. Voor werkgevers ligt het dan in de rede om in het beslissen over het langer laten doorwerken of werven van oudere werknemers kritisch naar de variabele te kijken waarmee een bedrijf nog winst kan halen: de productiviteit van een werknemer.

Figuur 5.2. Het animo van werkgevers om oudere werknemers te werven, naar de mate waarin men productiviteit van oudere in vergelijking met jongere werknemers positiever inschat^a



^a De kwartielen zijn gerangschikt van positief (eerste kwartiel) tot negatief (vierde kwartiel).

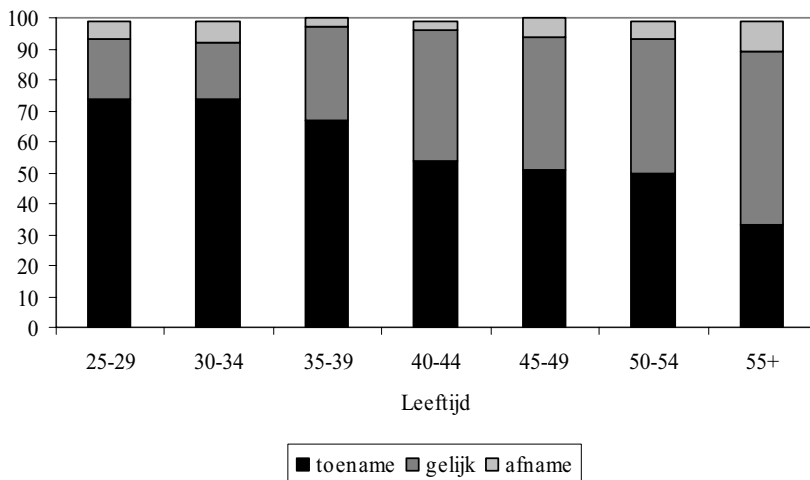
5.3. Leeftijd en productiviteit in de ogen van de werknemer

Het op peil houden van menselijk kapitaal en het voorkomen van productiviteitsverlies is een verantwoordelijkheid van zowel een werkgever als een werknemer. Die opvatting zien we niet alleen verwoord in beleidsdocumenten op nationaal of Europees niveau. Ze weerspiegelen ook de opvattingen van werkgevers, zoals genoteerd tijdens de focusgroepgesprekken. “Het is belangrijk dat oudere werknemers zelf ook laten zien dat ze nog iets willen. Daarbij hoort ook de bereidheid zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken.” Wanneer een werknemer niet het idee heeft dat een veroudering van kennis of een vermindering van de productiviteit optreedt, zal hij of zij weinig stappen ondernemen om er wat aan te doen. In dit licht is het relevant om te bezien welk beeld werknemers zelf hebben van de ontwikkeling van hun productiviteit met het klimmen der jaren. Aan een dwarsdoorsnede van de Nederlandse beroepsbevolking hebben we de vraag voorgelegd: “Als u de afgelopen twee jaar overziet, kunt u dan aangeven of uw functioneren/uw

productiviteit is toegenomen of afgenomen?” De antwoorden op de vraag staan weergegeven in *figuur 5.3*. In deze figuur vallen een aantal zaken op. Het eerste dat opvalt is dat er nauwelijks een achteruitgang in de productiviteit wordt gerapporteerd. Ten tweede valt op dat productiviteitsstijging wel sterk afvlakt met het ouder worden. Na het 40^e jaar rapporteert de helft van de ondervraagden een gelijkblijvende productiviteit. Na het 55^e levensjaar neemt naar eigen zeggen slechts bij eenderde van de werknemers de productiviteit nog toe.

De bevinding dat veel werkgevers vraagtekens zetten bij de productiviteit van ouderen en tegelijkertijd oudere werknemers zelf nauwelijks verlies van productiviteit waarnemen, vraagt om een nadere confrontatie van antwoorden van werkgevers en werknemers. Hoe beoordelen werknemers de productiviteit van jongeren en ouderen en wijken de antwoorden af van het oordeel van werkgevers? *Tabel 5.5* biedt hierin enig inzicht.

Figuur 5.3. Productiviteit in de ogen van de werknemer^a, naar leeftijd



^a Antwoorden gebaseerd op de vraag: “Als u de afgelopen twee jaar overziet, kunt u dan aangeven of uw functioneren / uw productiviteit is toegenomen of afgenomen?”

Tabel 5.5. *Beoordeling verschil in productiviteit tussen jongere en oudere werknemers, door werknemers en werkgevers^a*

	<i>Postief oordeel over de productiviteit van ...</i>	
	Werknemers 50 jaar of ouder	Werknemers van 35 jaar of jonger
<i>Werknemers</i>		
Van 35 jaar of jonger	49	73
Van 50 jaar of ouder	70	71
<i>Werkgevers</i>		
Van 35 jaar of jonger	32	83
Van 50 jaar of ouder	46	83

^a Antwoorden gebaseerd op de vraag: 'In hoeverre is de eigenschap 'productief' van toepassing op werknemers jonger dan 35/ouder dan 50 jaar?' (antwoordcategorieën 1. in geringe mate, 2. enigszins, 3. in sterke mate en 4. in zeer sterke mate).

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

De percentages in tabel 5.5 geven aan hoe werkgevers en werknemers de productiviteit van 50-plussers beoordelen, respectievelijk hoe men de productiviteit van werknemers van 35 jaar en jonger beoordeelt. Kijken we naar het onderste gedeelte van de tabel —de antwoorden van werkgevers— dan blijken zowel jongere als oudere werkgevers grote verschillen te signaleren tussen de productiviteit van jongere en oudere werknemers. Het meest kritisch over de productiviteit van ouderen lijken de werkgevers jonger dan 35 jaar.

Indien we de antwoorden van werknemers beschouwen dan valt vooral op dat de oudere werknemers als enigen geen verschil zien tussen jongeren en ouderen. Deze resultaten doen vermoeden dat ouderen mogelijk een te rooskleurig beeld hebben van hun eigen productiviteit. In ieder geval lijken jongere werknemers en ook werkgevers wat dit betreft beduidend kritischer.

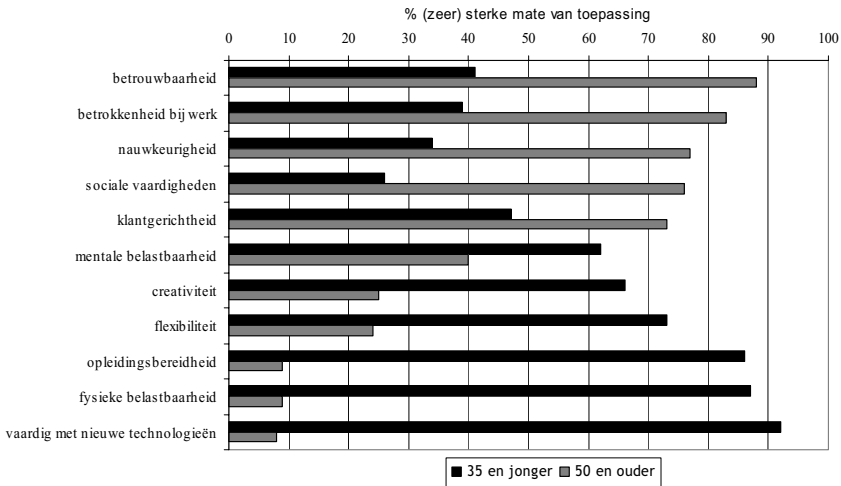
5.4. De vele onderliggende dimensies van productiviteit

De uitkomsten van de analyses uit de vorige paragraaf laten zien dat de productiviteit van oudere werknemers er toe doet voor de mate waarin werkgevers geneigd zijn ouderen voor hun organisatie te behouden dan wel ouderen te werven in geval van vacatures. Zodra men echter met werkgevers in gesprek gaat over waar het nu precies om gaat, blijkt dat achter het in wetenschappelijke en beleidsdocumenten vaak zo makkelijk gehanteerde containerbegrip 'productiviteit' een waaier aan betekenissen schuilgaat. Productiviteit is voor de ene werkgever in de ene context iets heel anders dan

voor de andere werkgever die in een heel andere context opereert. Wel weet een individuele werkgever meestal heel goed wat in zijn specifieke organisatie een hoge productiviteit inhoudt. Dat kan in het ene geval zijn het maken van declarabele uren, in het andere geval het aantal bedden dat wordt verschoond of het aantal producten dat wordt verkocht. Bij productiviteit kan juist de fysieke belastbaarheid een grote rol spelen, maar in een ander geval zijn vaardigheid om met nieuwe technologie om te gaan of sociale vaardigheden vooral bepalend. In deze paragraaf willen we de vele achterliggende dimensies van productiviteit nader onder de loep nemen. De verschillende dimensies zijn eerder aan de orde gesteld in onderzoek naar beeldvorming rond oudere werknemers (Henkens, 2005). Vele studies laten zien dat er zowel positieve als negatieve stereotypen bestaan over oudere werknemers. Oudere werknemers worden in positieve zin veelal geassocieerd met kenmerken als loyaal en betrouwbaar. Negatieve beeldvorming heeft vooral te maken met een bij ouderen verondersteld gebrek aan veranderingsgezindheid en weerstanden tegen vernieuwing in het bijzonder waar het gaat om technologische vernieuwing. Er is echter weinig onderzoek waarin de beelden rond oudere werknemers geconfronteerd worden met de beelden die heersen rond jongere werknemers. In dit onderzoek hebben wij dit wel gedaan. In de figuren 5.4 tot en met 5.7 zijn telkens de antwoorden die betrekking hebben op werknemers van 50 jaar en ouder gezet naast de antwoorden die betrekking hebben op werknemers van 35 jaar en jonger.

Figuur 5.4 toont de antwoorden van werkgevers en in *figuur 5.5* worden de antwoorden van werknemers getoond. Wat allereerst opvalt aan de figuren is hoe groot de overeenkomst is in antwoorden van werkgevers en werknemers. Zowel werkgevers als werknemers rapporteren in bijna alle voorgelegde dimensies grote verschillen tussen jong en oud. Een hoge score bij jongeren gaat in de meeste gevallen gepaard met een lage score van oudere werknemers en vice versa. Op sociale dimensies van productiviteit scoren ouderen veel hoger dan jongere werknemers. Ouderen worden gezien als sociaal vaardiger, betrouwbaarder, nauwkeuriger en meer betrokken bij het werk. Jongeren scoren veel hoger op zaken als vaardigheid met nieuwe technologie, fysieke belastbaarheid, opleidingsbereidheid en flexibiliteit. Bijlage D toont de antwoorden van werknemers van 50 jaar en ouder, alsmede de antwoorden van werknemers van 35 jaar en jonger. In beide gevallen blijft het overheersende beeld gelijk, waarbij wel zij opgemerkt dat ouderen respectievelijk jongeren zichzelf zelf beter beoordelen op de punten die door de ander juist laag worden

Figuur 5.4. De vele onderliggende dimensies van productiviteit volgens werkgevers^a

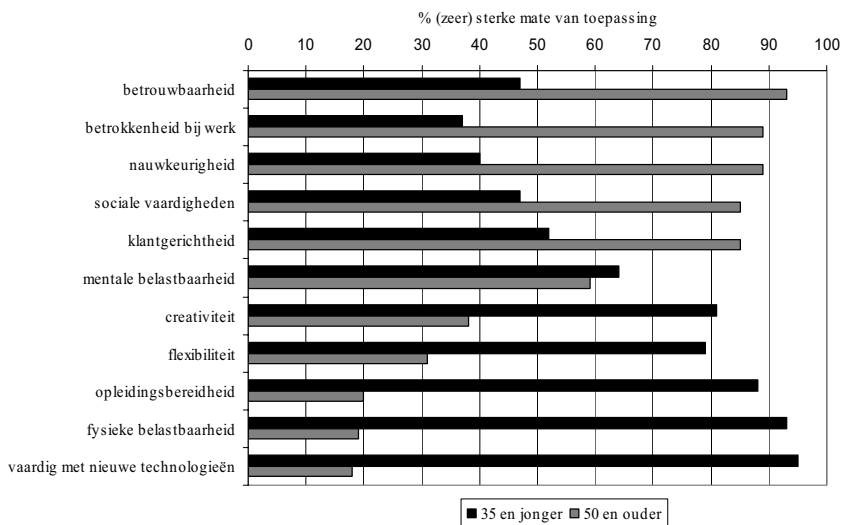


^a De precieze vraag luidt: “In welke mate zijn volgens u de volgende eigenschappen van toepassing op werknemers van 50 jaar en ouder (jonger dan 35 jaar)?”

Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

beoordeeld. Jongere werknemers zijn bijvoorbeeld positiever over hun sociale vaardigheden. Oudere werknemers zijn positiever over hun vaardigheid met nieuwe technologie. Overigens blijven ook hier grote verschillen tussen jong en oud bestaan. Uitzondering op deze regel is de mentale belastbaarheid: werknemers, zowel jong als oud, zien hierin betrekkelijk weinig verschillen. Het is natuurlijk de vraag hoe zwaar verschillende kenmerken wegen in de beoordeling van de productiviteit van een werknemer of categorieën werknemers. Als aan een achterblijvende productiviteit vooral een verminderde fysieke belastbaarheid ten grondslag ligt, zijn immers andere werkaanpassingen nodig dan wanneer achterblijvende productiviteit een gevolg is van een verminderde betrokkenheid bij het werk. Om hier meer inzicht in te krijgen is aan werknemers gevraagd welke van de genoemde kenmerken in hun eigen functie het meest belangrijk zijn. Alle werknemers konden twee kenmerken noemen en het relatieve belang van de dimensies van het functioneren wordt weergegeven in *tabel 5.6*. Bij jongere werknemers scoren kwaliteiten als nauwkeurigheid, flexibiliteit en sociale vaardigheid hoog en voor werknemers

Figuur 5.5. De vele onderliggende dimensies van productiviteit volgens werknemers^a



^a Zie figuur 5.4 voor vraagstelling.

Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

van middelbare leeftijd geldt die rangschikking ook nog, maar bij oudere werknemers verschuiven de prioriteiten in het werk naar sociale vaardigheid, betrouwbaarheid en betrokkenheid.

Kijken we naar de antwoorden van werknemers dan valt op hoe het beeld wordt gedomineerd door de zachte kwaliteiten van het functioneren. Nauwkeurigheid, sociale vaardigheden, betrokkenheid bij het werk en betrouwbaarheid worden door werknemers als belangrijkste eigenschappen van hun functioneren genoemd. Het is opvallend hoe laag de harde kwaliteiten scores. Mentale en fysieke belastbaarheid, vaardigheid met nieuwe technologie en opleidingsbereidheid worden zelden genoemd in de top twee van belangrijke kenmerken. Dit beeld vertoont bovendien betrekkelijk weinig verschil tussen de onderscheiden leeftijdscategorieën.

Tabel 5.6. Welke elementen zijn het belangrijkste in het functioneren van werknemers?
De mening van werknemers (percentage^a)

	Leeftijd respondent		
	Jonger dan 35	35-50	Ouder dan 50
Nauwkeurigheid	18,2	16,9	10,2
Flexibiliteit	13,9	11,1	9,3
Sociale vaardigheid	13,7	15,3	17,4
Betrouwbaarheid	11,3	9,7	12,1
Betrokkenheid	10,5	12,2	16,9
Klantgericht	10,3	11,6	12,1
Creativiteit	5,4	6,0	5,8
Mentale belastbaarheid	4,7	7,3	6,9
Fysieke belastbaarheid	3,9	2,7	1,1
Rijk aan initiatieven	3,7	2,8	3,7
Vaardig met nieuwe technologie	2,8	3,1	4,1
Opleidingsbereidheid	0,9	1,3	0,2
Totaal	100	100	100

^a Iedere respondent brengt twee stemmen uit en de percentages geven het aandeel weer van een kenmerk in het totaal aantal uitgebrachte stemmen.

Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

Om na te gaan welke aspecten werkgevers bij hun oordeel over de productiviteit het sterkst laten meewegen is een andere aanpak gevolgd. Allereerst is een factoranalyse uitgevoerd om het aantal kenmerken te reduceren tot een geringer aantal onderliggende dimensies, c.q. kwaliteiten. De resultaten van deze analyse staan weergegeven in bijlage B. Uit deze analyse blijkt dat er duidelijk twee onderliggende kwaliteiten worden benadrukt in de antwoorden. Ten eerste de ‘zachte kwaliteiten’ die een rol spelen in het functioneren; ze worden gevormd door kenmerken zoals sociale vaardigheden, betrokkenheid bij het werk, klantgerichtheid, nauwkeurigheid en betrouwbaarheid. De tweede dimensie noemen we voor het gemak maar de ‘harde kwaliteiten’ van het functioneren zoals fysieke en mentale belastbaarheid, vaardigheid met nieuwe technologie, opleidingsbereidheid en flexibiliteit. Deze beide kwaliteiten zijn in tabel 5.7 met behulp van een multivariate regressieanalyse gerelateerd aan het oordeel van werkgevers over de gehele productiviteit van jongeren, van ouderen en van het verschil in productiviteit tussen jong en oud.

Het gewicht dat werkgevers toekennen aan de verschillende kwaliteiten van productiviteit verschilt nogal van de gewichten die werknemers zelf toekennen.

Tabel 5.7. Wat is de belangrijkste dimensie van productiviteit? Harde versus zachte kwaliteiten, de mening van werkgevers over productiviteit^a

	De productiviteit volgens werkgevers van:					
	Jongere werknemers		Oudere werknemers		Verschil tussen jongere en oudere werknemers	
	Coëfficiënt	t-waarde	Coëfficiënt	t-waarde	Coëfficiënt	t-waarde
Zachte kwaliteiten ^b	0,25	6,29	0,17	4,16	0,08	2,22
Harde kwaliteiten ^b	0,30	7,58	0,42	10,40	0,41	10,75
Adj. R ²	0,26		0,20		0,19	
N =	578		578		578	

^a De regressieanalyse is gebaseerd op een model met gestandaardiseerde coëfficiënten. Door alle variabelen te standaardiseren representeren de coëfficiënten het effect van een verandering van een standaard deviatie in de verklarende variabele op de te verklaren variabele.

^b Zachte kwaliteiten omvat: sociale vaardigheden, betrouwbaarheid en betrokkenheid, nauwkeurigheid en klantvriendelijkheid; harde kwaliteiten omvat: mentale en fysieke belastbaarheid, vaardig met nieuwe technologie, opleidingsbereidheid en flexibiliteit. Voor de resultaten van de schaalanalyses zie bijlage B.

Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

Uit tabel 5.7 blijkt dat voor werkgevers de harde dimensie veel zwaarder wordt meegewogen in de beoordeling van de productiviteit van werknemers dan de zachte kwaliteit. Het meest duidelijk is dat waar te nemen in het oordeel over de productiviteit van ouderen en het oordeel over het verschil in de productiviteit tussen jong en oud. Ouderen mogen dan geroemd worden om hun sociale capaciteiten en hart voor de zaak, het is van geringe invloed op het oordeel van werkgevers over hun productiviteit. Dit oordeel wordt vooral gevoed door zorgen over belastbaarheid en achterblijvende kennis en vaardigheden en flexibiliteit.

De zachte kwaliteiten zijn wel relatief belangrijk bij de beoordeling van de productiviteit van jongeren. Dit is opmerkelijk gezien de lage beoordeling die jongeren op de zachte kwaliteiten van veel werkgevers krijgen.

Het beeld dat uit de enquêtes naar voren komt, wordt volledig bevestigd door de uitkomsten van de focusgroepgesprekken met werkgevers. Vrij associërend over de beelden die men heeft omtrent oudere respectievelijk jongere werknemers komen bij ouderen begrippen naar voren als betrouwbaar, toegewijd, degelijk, punctueel en ergens voor staan, maar ook inflexibel, behoudend, traag en vaak verwijzend naar 'ja maar, zo hebben we het altijd al gedaan'. Betrouwbaarheid

en punctualiteit wordt bij jongeren node gemist, maar zij worden wel geassocieerd met snelheid, vernieuwingsgezindheid en een grotere fysieke belastbaarheid. Wel menen sommige werkgevers dat jongeren nogal eens hoog van de toren blazen en weinig bescheidenheid tonen bij het formuleren van hun wensen op het terrein van de arbeidsvoorwaarden: Ze zijn van “weinig doen, veel verdienen”, aldus een metaalwerkgever. “Ouderen hebben meer zelfkennis en weten beter wat zij waard zijn”, aldus een werkgever uit de commerciële dienstverlening. Enkele werkgevers uit de jeugdzorg en het gevangeniswezen achten jongeren in psychische zin echter minder belastbaar, terwijl ouderen daarentegen beter met de vaak moeilijke omstandigheden uit de voeten kunnen.

Ook in hun onderlinge discussies weten werkgevers veelal geen raad met het feit dat oudere werknemers op een reeks van dimensies van productiviteit beter scoren dan hun jongere collega's, terwijl het algehele oordeel over de productiviteit vrijwel steeds in het voordeel van jongeren uitvalt. Anderen benadrukken dat als puntje bij paaltje komt, toch karakteristieken die te maken hebben met fysieke prestaties in veel gevallen de doorslag geven. Een andere werkgever verwoordde het nog pregnanter: “Door de toenemende concurrentie” (en een werkgever uit de collectieve sector voegde daaraan toe: “Vanwege de aanhoudende bezuinigingen ...”) “wil je als werkgever eigenlijk alleen nog maar werknemers aannemen die topprestaties leveren — en blijven leveren. Dat zijn in feite vooral jongeren. De top is steeds meer de norm geworden. En er is steeds minder ruimte om bij het aannemen van mensen andere gronden te laten meewegen dan wat hun bijdrage is aan ‘het getal onder de streep’. Iemand kan nog zo'n prettige collega zijn, bijdragen aan een goede sfeer et cetera, maar ons bedrijf wordt afgerekend op harde resultaten”. Een ander vult aan: “Van werknemers wordt in vergelijking tot 10 à 20 jaar geleden steeds meer verwacht; er ligt een grotere druk op mensen. Die druk ligt niet alleen binnen het werk, maar ook daarbuiten. Denk aan de files, allerlei taken die je thuis hebt en de drukke vrijetijdsbesteding”.

Op dit punt manifesteert zich ook in de focusgroepen een verschil tussen het werkgeversgedrag rond het werven van nieuwe medewerkers en het behouden van zittende ouderen. Ten aanzien van (onbekende) sollicitanten worden strikte productiviteitsnormen strenger gehanteerd dan ten aanzien van het (bekende) zittende personeel. Bij de rekrutering van nieuwe medewerkers worden ‘vlekjes’ veelal niet gedoogd en vallen ouderen, van wie velen gedurende de levensloop ergens wel een ‘vlekje’ of ‘buts’ oplopen, al snel buiten de boot. Alleen als een oudere werkzoekende de werkgever weet te overtuigen dat hij of zij zeer

gemotiveerd is, is er een kans op succes. Ten aanzien van het zittende eigen oudere personeel bestaat —we komen daar in hoofdstuk 7 nog op terug— tot op zekere hoogte een gedoogcultuur. Eigenlijk gelden ten aanzien van deze medewerkers dezelfde productiviteitsnormen, maar in de praktijk van alledag leidt persoonlijke betrokkenheid en wat men omschrijft als fatsoenlijk werkgeverschap volgens verschillende deelnemers aan de focusgroepgesprekken tot een wat soepeler omgang met deze normen. Of — in de woorden van een ziekenhuismanager: “Eerlijkheidshalve moet ik zeggen dat ik wel een aantal gevallen ken van oudere werknemers die eigenlijk niet meer goed functioneren, maar wel blijven zitten. Terwijl voor jongeren geldt dat ze weg moeten als ze niet functioneren. Soms is het beter om vanuit sociaal oogpunt niet te problematiseren. Er zijn oudere medewerkers bij die al vanaf hun 17^e bij het ziekenhuis werkzaam zijn”. Dat het niet overal zo gaat, illustreert een personeelsmanager uit de transportsector: “Als het niet meer gaat, moeten ze gewoon weg”. Een manager uit het onderwijs formuleert dezelfde boodschap wat meer omfloerst: “Er komt een moment dat je afscheid van elkaar moet nemen.”

De mate waarin en de wijze waarop het potentieel van ouderen bijdraagt aan ‘het resultaat onder de streep’ verschilt in aanzienlijke mate, afhankelijk van de context waarin gewerkt wordt. In nogal wat bedrijven meldden de deelnemers aan de focusgroepgesprekken dat vooral het aantal individueel gemaakte meters, of het aantal klanten dat kon worden geholpen telt. Fysieke of psychische slijtage met het ouder worden heeft dan een duidelijk herkenbaar negatief effect op de productiviteit. Enkele andere werkgevers wezen op de positieve rol die oudere, ervaren werknemers in een team kunnen spelen: “(Z)ij zorgen voor de rust, komen met praktische oplossingen voor ingewikkelde problemen en hebben er bijvoorbeeld oog voor dat er aan het eind van de klus ook nog even wordt opgeruimd en schoongemaakt. Dat levert tevreden klanten”. En andersom: “vaak kun je een jongere accountmanager nog niet in zijn eentje naar een grote klant toesturen. Dan moet er toch een oudere, ervaren kracht mee. Die kun je desnoods ook alleen op pad sturen”.

Verschillende focusgroepdeelnemers benadrukken dat productiviteit behalve een zaak van ‘kunnen’ ook een zaak van ‘willen’ is. Ook op dit punt bestaan ten aanzien van ouderen verschillende beelden en hebben werkgevers uiteenlopende ervaringen. Naast de bekende uitspraak dat de dagen tot het pensioen worden afgeteld (“ik hoef nog maar 12 jaar”), rapporteert een personeelsmanager van een kennisorganisatie echter: “Ik ken mensen die met pensioen gaan en nog

bruisen van de energie. Die hebben de kennis en geven aan nog wat te willen doen”. Daarnaast valt het enkele werkgevers op hoezeer oudere medewerkers zich juist meer willen inzetten zodra het werk geen verplichting meer is. “Ze voelen geen druk meer en krijgen op die manier meer plezier in het werk”. Gevolgd door: “Dat zou je toch eigenlijk aan het denken moeten zetten...”.

5.5. Conclusies

Volgens de economische theorie spelen productiviteit en loonkosten een grote rol in het gedrag van werkgevers ten aanzien van werving en het behoud van oudere werknemers. In de praktijk blijken deze factoren er ook daadwerkelijk toe te doen. Echter, wanneer een werkgever precies moet aangeven wat de extra kosten zijn die gemaakt worden voor oudere werknemers of wat hij of zij precies onder de productiviteit van een werknemer verstaat dan is het beeld minder eenduidig. Om de diffuse praktijk te vangen is gebruik gemaakt van een survey onder werkgevers en werknemers. Op basis daarvan kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- *Kloof productiviteit en arbeidskosten.* Een veroudering van het personeelsbestand betekent in de ogen van werkgevers: toenemende kosten en een productiviteitsontwikkeling die daarmee *geen* gelijke tred houdt.
- *Productiviteit doorslaggevend.* De zorgen over de productiviteit en een mogelijke achteruitgang daarvan spelen een belangrijke rol zowel bij werving als bij behoud van oudere werknemers. De kansen op de arbeidsmarkt voor oudere werknemers worden sterk negatief beïnvloed door de opvattingen van werkgevers over het verband tussen productiviteit en leeftijd. Arbeidskosten spelen een kleinere rol, zijn lastig te beïnvloeden en lijken vooral samen te hangen met de kosten verbonden aan een mogelijk ziekteverzuim.
- *Jong en oud kennen comparatieve voordelen.* Productiviteit kent vele onderliggende dimensies en jonge en oudere werknemers hebben in de ogen van zowel werkgevers als werknemers zelf verschillende comparatieve voordelen. Jongere werknemers (jonger dan 35 jaar) zijn in hoge mate flexibel, opleidingsbereid, vaardig met nieuwe technologieën en hun fysieke belastbaarheid is groot. Op zachte kwaliteiten als betrokkenheid en betrouwbaarheid scoren jongeren veel minder. Oudere werknemers vormen het spiegelbeeld van jongere werknemers. Zij zijn in hoge betrokken, betrouwbaar, nauwkeurig, sociaal vaardig en klantgericht en hun fysieke

belastbaarheid, opleidingsbereidheid en vaardigheid met nieuwe technologieën laat te wensen over.

- *Werkgever waardeert andere kwaliteiten dan werknemer.* Werknemers en werkgevers verschillen van mening over wat de belangrijke kwaliteiten zijn in het dagelijks functioneren. Werknemers benadrukken de meer zachte kwaliteiten van het werk, zoals betrouwbaarheid, betrokkenheid en sociale vaardigheden, terwijl werkgevers bij de beoordeling van de productiviteit sterk de nadruk leggen op harde kwaliteiten, zoals mentale en fysieke belastbaarheid, flexibiliteit en vaardigheid met nieuwe technologieën. Gegeven de productiviteitsinschattingen van werkgevers en hun beeld van wat de belangrijkste kwaliteiten van werknemers zijn is het een logisch gevolg dat jongere werknemers de voorkeur krijgen boven oudere werknemers.

6. Kennisbeleid van werkgevers

6.1. Inleiding

Een van de instrumenten die organisaties tot hun beschikking hebben om de productiviteit van werknemers te vergroten is het vergroten van de voorraad menselijk kapitaal waarmee werknemers hun taken uitoefenen. Menig pleidooi voor het investeren in menselijk kapitaal in een vergrijzende samenleving komt neer op het formeel scholen van werknemers. De gedachte is veelal dat door snelle technologische veranderingen de kennis van werknemers verouderd en dat de beste wijze om de kennis weer op peil te brengen is door hen naar instituten te sturen waar men een opfriscursus volgt en bij de tijd gebracht wordt. Een open vraag is of dit wel de meest effectieve manier is om binnen een organisatie kennis en vaardigheden te vergroten. Kennisoverdracht en –productie kan op vele manieren plaats vinden waarvan de formele wijze van leren en kennis overdragen een belangrijke is, maar zeker niet de enige manier. In dit hoofdstuk onderzoeken we allereerst het belang van kennis en technologische veranderingen binnen organisaties. Vervolgens onderzoeken we aan de hand van ervaringen van werknemers in welke mate opleidingen renderen. Daarna nemen we alternatieve bronnen van kennisverwerving onder de loep en bezien we ook in welke mate die bronnen van belang zijn voor het functioneren van jonge en oudere werknemers.

6.2. Belang van scholing en technologie

Het is een stilzwijgende aanname dat in een kenniseconomie als Nederland investeren in technologie en menselijk kapitaal van cruciaal belang is. Wie niet meegaat in de race loopt een grote kans om op een gegeven moment uitgerangeerd te raken omdat kennis of vaardigheden gedateerd zijn. Het lijkt onwaarschijnlijk dat deze aanname voor iedereen in gelijke mate geldig is. Om een en ander te toetsen hebben wij Nederlandse werkgevers stellingen over scholing en technologische veranderingen voorgelegd. *Tabel 6.1* biedt inzicht in het belang van bijscholing voor organisaties die verschillen naar het aantal hoogopgeleiden dat men in dienst heeft. Hoewel de gemiddelde totale waarden (onderste rij) suggereren dat bijscholing voor ruim de helft van de bedrijven een

Tabel 6.1. *Het belang van scholing voor functioneren naar kennisintensiteit organisatie (percentages)*

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

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

continue zorg is en voor één op de vijf bedrijven juist niet, gaan er grote verschillen schuil achter dit gemiddelde resultaat. Voor organisaties die zeer kennisintensief zijn (meer dan 50 procent hoger opgeleiden in dienst), is bijscholing voor ruim 80 procent van belang. Hiermee onderscheiden deze organisaties zich van relatief kennisarme organisaties (minder dan 25 procent hoger opgeleiden) waar bijna één op de drie werkgevers van mening is dat continue bijscholing geen noodzaak is.

Eenzelfde indruk wordt gewekt door de resultaten van *tabel 6.2*. In kennisarme organisaties is de noodzaak voor werknemers om snel kennis te verwerven bij één op de drie werkgevers niet aanwezig. Die houding verandert naarmate de organisatie kennisintensiever wordt: 62 procent van de werkgevers met meer dan 50 procent hoger opgeleiden is het eens met de stelling dat werknemers in hun organisatie technologische veranderingen snel moeten kunnen bijbenen. Daarmee ligt de noodzaak ongeveer twee keer zo hoog als bij kennisarme organisaties.

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

Tabel 6.2. *Het belang van technologische ontwikkelingen naar kennisintensiteit organisatie (percentages)*

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

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

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

Uit *tabel 6.3* blijkt duidelijk dat zowel werknemers en werkgevers eensgezind zijn over de verantwoordelijkheidsverdeling voor de basisscholing. Voor dat specifieke onderwijstype is in hoge mate de overheid verantwoordelijk en in mindere mate de (aanstaande) werknemer zelf. De eensgezindheid verdwijnt zodra werkgevers en werknemers hun gedachten laten gaan over de scholing in de tweede helft van een werkzaam leven: werkgevers vinden dat de verantwoordelijkheid gelijkelijk verdeeld moet zijn tussen werkgevers en werknemers, terwijl werknemers de verantwoordelijkheid voor een groot deel leggen bij de werkgever (61 procent) en voor een aanzienlijk kleiner deel bij de werknemer (36 procent). Dit beeld verschilt niet voor oudere en jongere werknemers. Het belang van eigen initiatief inzake scholing wordt ook

Tabel 6.3. *Wie is primair verantwoordelijk voor scholing
Werknemers versus werkgevers*

Belanghebbenden:	Wie is er in uw ogen in de eerste plaats verantwoordelijk voor de onderstaande voorzieningen:			
	Scholing tot 20 ^e levensjaar?		Algemene scholing in de tweede helft van de carrière?	
	Volgens werkgever	Volgens werknemer	Volgens werkgever	Volgens werknemer
Werkgever	4	9	47	61
Werknemer	34	29	51	36
Overheid	62	62	2	3
	100	100	100	100

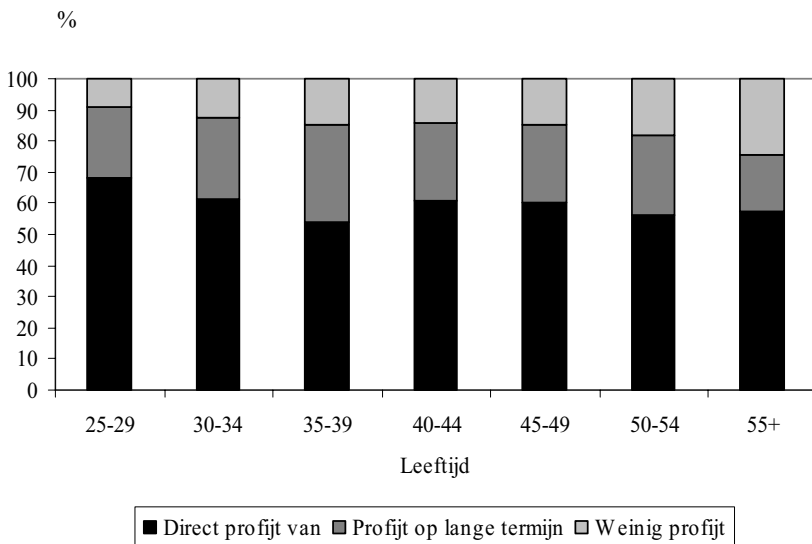
Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005); en NIDI werknemers-
onderzoek, maart 2007.

onderschreven door de cijfers. Deelname aan cursussen is maar in geringe mate afhankelijk van leeftijd en deelname aan een cursus wordt zelden geweigerd door de werkgever. Van de cursussen werd 46 procent gevolgd op eigen initiatief van de werknemer, 31 procent van de gevolgde cursussen was verplicht binnen de organisatie en 23 procent van de gevolgde cursussen werd gevolgd op initiatief van de leidinggevende.

Een andere reden om niet deel te nemen aan opleidingen zou te maken kunnen hebben met het geringe profijt dat oudere werknemers denken te behalen met de deelname aan cursussen. *Figuur 6.1* geeft echter aan dat de praktijk genuanceerder ligt. Het directe profijt dat men heeft ervaren van cursussen of scholing is zelfs bij werknemers van 50 jaar of ouder hoog te noemen. Wel kan men uit deze figuur afleiden dat met het in zicht komen van het einde van de werkzame carrière het langetermijnprofijs van scholing geringer is dan bij jongere werknemers en dat vaker dan bij de andere leeftijdscategorieën scholing weinig profijt oplevert.

Het feit dat het profijt van scholing in geringe mate afneemt met het klimmen der jaren —en dat zelfs oudere werknemers nog directe baten aan scholing ontlenen— strookt niet met het empirische gegeven dat de deelname aan cursussen sterk afneemt naarmate men ouder wordt (zie Borghans *et al.*, 2007). Een belangrijke reden voor dit gegeven moet ongetwijfeld gezocht worden in de richting van de kosten van scholing en de terugverdienperiode die immers steeds korter wordt met het ouder worden van de werknemer. Strikt nood-

Figuur 6.1. *Inschatting van de waarde van additionele scholing naar leeftijd^a*



^a De precieze vraag waarop deze figuur gebaseerd is luidt “Wat is uw oordeel over de waarde van scholing/cursussen die u de afgelopen vijf jaar voor uw werk heeft gedaan?”.

Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

zakelijk is dat verband niet, omdat er tevens empirisch bewijs bestaat dat jongeren korter bij een werkgever blijven dan een oudere werknemer (OESO, 2006); jongeren hebben ook vaker een tijdelijk contract terwijl de zittende oudere werknemers praktisch allemaal een vast arbeidscontract bezitten. Op die manier kan het probleem van een korte terugverdiensperiode zich zowel bij jong als oud aandienen.

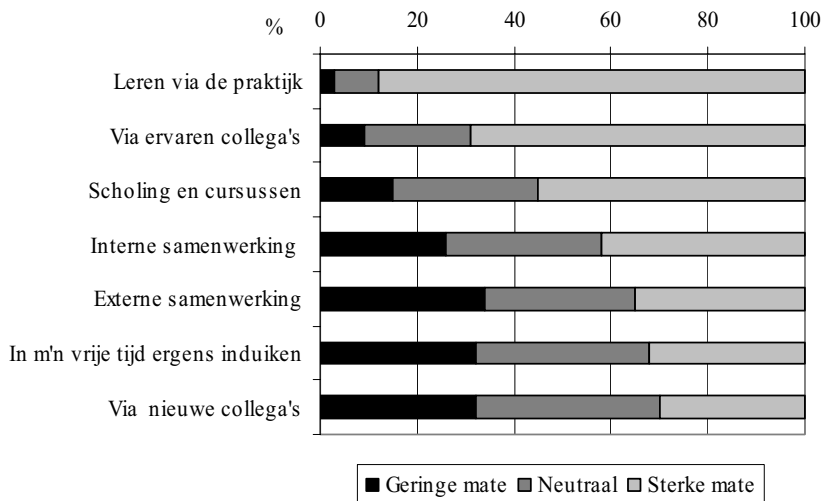
Een kanttekening die bij deze figuur geplaatst moet worden is dat dit soort steekproeven mank kunnen gaan aan het probleem van zelfselectie. Het zicht op ‘de’ oudere werknemer wordt voor een deel ondergraven door het inzicht dat werknemers die weinig verwachten van scholing in hoge mate de personen zullen zijn die ook vervroegd uittreden en daarom ook niet in onze steekproef als oudere werknemer voorkomen. Echter, er zijn steeds meer uittredingskanalen in de loop der tijd afgedicht waardoor meer dan voorheen de oudere werknemers die “het wel gezien hebben” nog deel uit maken van onze steekproef.

6.3. Hoe verwerven werknemers kennis?

Investeren in het menselijk kapitaal lijkt de sleutel te vormen tot het ‘up to date’ houden van kennis en vaardigheden over de levensloop. Deze notie kent veelal een specifieke interpretatie, waarbij wordt gekeken naar formele scholing en werkgevers worden aangesproken om op dat gebied meer in ouderen te investeren. Investeren in menselijk kapitaal is echter breder dan participeren in cursussen en bedrijfsscholing. Veel kennisverwerving vindt op alternatieve manieren plaats. Om zicht te krijgen op de alternatieve bronnen van kennis is onder werknemers de vraag gesteld hoe belangrijk verschillende kennisverwervingskanalen zijn in de praktijk van alledag (zie *figuur 6.2*). Als we *figuur 6.2* in ogenschouw nemen dan vallen drie zaken onmiddellijk op. Allereerst domineert ‘learning by doing’ ofwel leren via de praktijk als belangrijkste kennisbron (89 procent). Op zich is dat geen verrassing, maar in beleidsdiscussies wordt deze bron nog al eens over het hoofd gezien. Een tweede conclusie is dat formele scholing in veel mindere mate van belang wordt geacht, maar aangezien 55 procent van de werknemers dit een belangrijke bron van kennis noemt, valt deze zeker niet te verwaarlozen. Dit spoort met recent onderzoek van Borghans *et al.* (2007) dat laat zien dat fulltimers gemiddeld maar zes procent van hun tijd die zij besteden aan leren wijden aan formele scholing, c.q. cursussen. Het informele leren is blijkbaar in de praktijk van veel groter gewicht. Een derde conclusie die niet onvermeld mag blijven, is de waarde van ervaren collega’s in het overdragen van kennis. Hoewel strikt genomen de oudere en de ervaren werknemer niet een en dezelfde persoon hoeven te zijn, spreekt uit deze statistiek dat de kennis en ervaring van oudere werknemers van veel waarde is: 69 procent van de werknemers ziet dit als een belangrijke kennisbron. Wanneer we de antwoorden bezien voor verschillende leeftijdsgroepen vallen weinig verschillen in de antwoordpatronen te ontdekken; ouderen verwerven niet anders hun kennis dan de jongere collega’s.

Tijdens de focusgroepbijeenkomsten wijzen vooral werkgevers in de zorg en in het onderwijs op de snelle veranderingen die de afgelopen jaren in hun sectoren hebben plaatsgevonden. Deze hebben er in belangrijke mate aan bijgedragen dat de kennis en vaardigheden van het zittende personeel in hoog tempo aan waarde hebben ingeboet. Daarmee groeit de behoefte aan aanvullende scholing en het aanleren van nieuwe vaardigheden. Vooral enkele onderwijswerkgevers

Figuur 6.2. Bronnen van kennis binnen de organisatie^a



^a De precieze vraag waarop deze figuur gebaseerd is luidt: “Mensen leren in hun werk vaak continu nieuwe vaardigheden om hun functioneren te verbeteren. Hoe belangrijk zijn in uw geval de volgende manieren van kennis verwerven?”

Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

constateren een betrekkelijk geringe bereidheid én onvermogen van oudere werknemers hierin te investeren. “Zij houden vast aan hun eigen methode en vinden al die veranderingen maar niks”, aldus een directeur van een opleidingscollege. Ook een werkgever uit de zakelijke dienstverlening hoort naar zijn mening iets te vaak van ouderen “Dat hebben we altijd zo gedaan”, als excuus om niet iets nieuws te willen leren of uit te proberen. Die geringe bereidheid van een deel van de oudere werknemers om enthousiast met dit soort vernieuwingen aan de slag te gaan, bepaalt tot op zekere hoogte het beeld voor de hele groep, zo erkennen verschillende deelnemers. “Je bent dan toch geneigd in eerste instantie naar jongeren te kijken”, aldus een werkgever uit de commerciële dienstverlening. Een werkgever in de zorg gaat daar heel anders mee om: “Wij belonen het als oudere medewerkers het eerlijk vertellen als ze tegen problemen aanlopen. Er wordt echt iets aan gedaan. Ook stellen wij niet de vraag aan werknemers of ze willen worden bijgeschoold: iedereen wordt opgeleid”.

De discussie in de focusgroepen laat zien dat een vlak verloop van het leeftijd-kennisprofiel nadelig werkt voor de kans dat oudere werknemers worden aangenomen. “Ouderen hebben wel meer ervaring, maar als een jongere na drie jaar de ‘ins-and-outs’ van een functie kent, verliezen oudere sollicitanten toch snel hun meerwaarde. Bij ons geldt dan ook ‘Oud is out’”, aldus een manager van een productiebedrijf. Anderen, zoals een Human Resource (HR)-manager van een kennisorganisatie stelt daar tegenover: “Voor sommige functies hebben wij liever oudere personen, omdat het bij ons om de expertise en ervaring gaat. Een jonger iemand zou het niet aankunnen”. Tijdens een andere focusgroepbijeenkomst verwoordt een HR-directeur van een kennisorganisatie het bijna in gelijke bewoordingen: “Wij nemen mensen aan tussen de 35 en 45 jaar. Wij hebben mensen nodig met kennis en ervaring. Jongeren kunnen de functies bij ons niet vervullen”. Het antwoord van deze werkgever illustreert tevens dat werkgevers de veertigplussers vaak al bij de ouderen rekenen.

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

6.4. Conclusies

Het vorige hoofdstuk liet zien dat een verhoging van de productiviteit een belangrijke sleutel is tot een verbetering van de arbeidsmarktpositie van oudere werknemers. Op basis van de survey onder werkgevers en werknemers en de gesprekken met werkgevers destilleren we de volgende conclusies ten aanzien van het verhogen van de productiviteit:

- Voortdurende kennisontwikkeling is, gegeven de voortgaande technische vooruitgang, in veel organisaties belangrijk en vraagt van de moderne werknemer een constante bijscholing.
- Ontwikkeling is belangrijk voor werknemers, ook tot op hogere leeftijd.
- Ontwikkeling is belangrijk maar moet zeker niet verengd worden tot *formele* scholing. Werknemers ontwikkelen hun kennis en vaardigheden op veel verschillende manieren, waarbij het opvallend is hoe belangrijk het leren in de praktijk ('learning by doing') of het leren via ervaren collega's is.

7. Leeftijdsbewust personeelsbeleid: feit of fictie?

7.1. Inleiding

In dit hoofdstuk komt het personeelsbeleid van werkgevers aan de orde. We stellen daarbij de vraag welke vormen van beleid kunnen worden onderscheiden en wat de achtergrond van dit beleid is. Het gaat om beleid dat kan zijn vastgelegd in CAO's, maar ook om beleid dat door organisaties zelf is ontwikkeld. Tevens komt de vraag aan de orde hoe organisaties omgaan met werknemers die niet langer goed functioneren. Resultaten uit de survey-onderzoeken zullen in perspectief worden geplaatst door deze te verbinden met de inzichten zoals deze naar voren zijn gekomen in de focusgroepen.

7.2. Wat doet de werkgever om ouderen te behouden?

Een van de doelstellingen van het onderzoek is om te inventariseren in welke mate werkgevers maatregelen nemen om de inzetbaarheid van oudere werknemers te vergroten. De werkgevers is een lijst maatregelen voorgelegd met de vraag aan te geven of deze worden toegepast door de organisatie dan wel worden overwogen. Deze lijst is gebaseerd op eerder onderzoek naar leeftijdsbewust personeelsbeleid (SZW, 1991; Schaeps en Klaassen, 1999; Remery *et al.*, 2001). *Tabel 7.1* geeft een overzicht van de resultaten.

De maatregelen die het meest voorkomen, kunnen worden gebundeld onder de noemer ontziebeleid. Extra verlof/vakantiemogelijkheden voor oudere werknemers is daarin de meest voorkomende praktijk (56 procent). Ook ergonomische maatregelen worden vaak toegepast, namelijk door 49 procent van de werkgevers. Datzelfde geldt voor deeltijd-VUT dan wel deeltijd-prepensioen (46 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 circa eenderde van de organisaties. Minder frequent wordt genoemd de mogelijkheid van een langdurige loopbaanonderbreking. Opvallend is hoe weinig organisaties een activerend ouderenbeleid kennen in de vorm van opleidingsplannen voor oudere

Tabel 7.1. *Mate waarin werkgevers maatregelen nemen dan wel overwegen om oudere werknemers te behouden (percentage)^a*

Maatregel	Wordt toegepast	Wordt/zal worden overwogen	Zal niet worden overwogen
Extra verlof	56	27	17
Ergonomische maatregelen	49	38	13
Deeltijd pensioen	46	29	25
Ouderen inzetten voor coaching	33	52	15
Taakverlichting	32	51	16
Leeftijdsgrens onregelmatig werk/ploegendienst	30	26	44
Vrijstelling overwerk	28	33	38
Aanpassing werktijden	27	41	32
Functioneringsgesprekken gericht op einde loopbaan	26	56	18
Werken in naar leeftijd gemengde teams	25	45	30
Opleidingsplan	13	46	40
Loopbaanonderbreking	9	33	58
Demotie	6	41	53

^a Diverse organisaties nemen specifieke maatregelen om andere werknemers te behouden. Welke van onderstaande maatregelen wordt toegepast in uw onderneming?

werknemers. Ook beleid waarin de productiviteit en beloning worden herijkt zodanig dat een teruggang in functie en salaris wordt bereikt, beter bekend als demotie, is met zes procent vrijwel afwezig.

Ook tijdens de focusgroepbijeenkomsten zegt slechts een enkele werkgever leeftijdspecifiek personeelsbeleid te voeren. Diverse organisaties geven aan juist te streven naar personeelsbeleid dat zich richt op alle leeftijden. Sommige geven aan —onder andere in enkele zorginstellingen— dat men zich specifiek richt op preventie en duurzaamheid, bijvoorbeeld met behulp van een gezondheidsprogramma. Een andere werkgever in de zorg: “Wij zijn gestart met een project gericht op de inzetbaarheid van mensen gedurende hun hele loopbaan. We kijken daarbij niet specifiek naar leeftijd, maar naar de privé-situatie van een persoon. Het is een op maat gesneden aanpak die we willen bieden. Helaas staan we nog aan het begin van het project”.

Om na te gaan welke kenmerken van organisaties samenhangen met het beleid ten aanzien van oudere werknemers is voor een drietal typerende beleidsmaatregelen een multivariate analyse uitgevoerd. We hebben gekeken naar taakverlichting voor oudere werknemers, demotie en het gebruik van speciale

opleidingsplannen. Deze beleidsmaatregelen hebben we in bijlage C gerelateerd aan de organisatiegrootte, de sector waartoe een organisatie behoort en de samenstelling van het personeelsbestand naar opleiding, leeftijd, geslacht.

Uit de analyse blijkt de aanwezigheid van ouderenbeleid primair verband te houden met de grootte van de organisatie. Het absorptievermogen van een organisatie neemt toe met de omvang, zodat alternatieve —demotie— functies voor ouderen eerder voorhanden zijn. Grote organisaties hebben ook meer mogelijkheden ouderen te ontzien bij de uitoefening van bepaalde taken. In kleine organisaties zijn specifieke kennis en taken vaak toegedeeld aan één of enkele werknemers, hetgeen de flexibiliteit om met taken te schuiven kan verminderen. Het ontzien van ouderen in kleine organisaties kan lastig zijn. Taakverlichting van ouderen komt meer voor in vergrijsde organisaties terwijl de kans op een beleid dat demotie mogelijk maakt vooral te vinden is binnen organisaties met relatief veel hoog opgeleide werknemers. Ook daarin zit een zekere logica: demotie wordt door de meeste deelnemers aan de focusgroepgesprekken als ongeschikt instrument gezien voor laagopgeleide werknemers in direct productieve functies. Het ‘functiegebouw’ kent immers geen functies onder die van deze werknemers. Uit de analyses blijkt tevens dat het vooral organisaties zijn met veel oudere werknemers die maatregelen als demotie en opleidingsplannen voor oudere werknemers overwegen, maar nu nog niet toepassen.

De discussie met en tussen werkgevers in de focusgroepen leert dat demotie een beladen onderwerp is. Net als ten aanzien van langer doorwerken, vinden veel werkgevers in theorie dat demotie mogelijk zou moeten zijn. De praktijk is echter een andere. In de eerste plaats wijzen werkgevers op de geringe bereidheid van werknemers om een stap terug te doen. En als werknemers qua functie en taken wel een stap terug willen doen, geldt dat meestal niet voor de arbeidsvoorwaarden. Vooral de consequenties in termen van pensioen(opbouw) worden door werknemers veelal als problematisch naar voren gebracht, aldus verschillende werkgevers. Veel werknemers denken ten onrechte nog steeds in termen van een eindloonsysteem, waarbij pensioen wordt gebaseerd op het laatst verdiende salaris. De beperkte bereidheid van werknemers om in financiële zin een stap terug te doen, kan overigens wel op enig begrip rekenen bij werkgevers: “Van een man van 60 met twee studerende kinderen van 18 en 21 en nog een stevige hypotheek op het huis kun je moeilijk verlangen dat hij een stap terug doet”. Als demotie al in praktijk wordt gebracht, gebeurt dat, aldus verschillende werkgevers, door een tijdelijke bevrozing van het salaris “tot dat iemand na het

mislopen van een aantal salarisverhogingen in de lagere salarisschaal is ingegroeid”. Anderszins signaleert een werkgever van een kennisinstituut dat hoogopgeleide en goed betaalde werknemers vaak hechten aan hun status en, ondanks hun ruimere financiële mogelijkheden, om die reden niet ‘terug willen naar een lagere functie’. Demotie zou, aldus verschillende werkgevers, moeten worden losgekoppeld van die (dubbele) negatieve connotatie: ‘terug’ en ‘lager’. Overigens is ook voor hen niet duidelijk hoe die negatieve connotatie vermeden moet worden. In het onderwijs kent men wel enkele positieve voorbeelden die in zekere mate het karakter van demotie hebben: het stoppen met management-taken en gedeeltelijke FPU (Flexibel pensioen en uittreden) ontlast mensen van flink wat stress en stelt het in staat een deel van de oude of nieuwe taken met succes voort te zetten. Verschillende werkgevers bepleiten betere mogelijkheden —bijvoorbeeld via netwerkrelaties— om oudere werknemers bij een *andere* organisaties een minder zware functie te laten aanvaarden in plaats van bij de *eigen* organisatie. Dat voorkomt gezichtsverlies én —zo benadrukten verschillende werkgevers— dat de ‘gedemoveerde’ werknemer zijn/haar opvolger voor de voeten gaat lopen. Waar het gaat om externe sollicitanten die kiezen voor een minder zware functie en de bijbehorende beloning dan in hun vorige baan, bestaat weliswaar enige scepsis over het aanstellen van overgekwalficeerde werknemers, maar geven velen aan bereid te zijn serieus naar cv en overwegingen van de betrokkene te kijken. Enkele werkgevers in het onderwijs hebben op dit punt goede ervaringen met de zij-instroom van vijftigers die na een hectische carrière in het bedrijfsleven kiezen voor een onderwijsbaan in wat zij dan als de luwte ervaren. Overigens hebben andere werkgevers soms ook de ervaring dat de sollicitant niet bereid is te komen werken voor een lager loon.

Tijdens de focusgroepbijeenkomsten geven nogal wat werkgevers aan eigenlijk af te willen van een flink deel van het ontziebeleid, althans voor zover dat beleid loopt langs de lijn van “U bent oud, dus u hoeft dat niet meer”. Als het echt nodig is om ouderen te ontzien —bijvoorbeeld omdat ze het werk fysiek niet meer aankunnen— zijn de deelnemers vrijwel unaniem van mening dat ontziebeleid dan ook noodzakelijk is. Maar vitale vijftigers in kantoorfuncties die hun verlofdagen niet gebruiken om ‘bij te komen’ en uit te rusten maar ze opsparen tot enorm verlofstuwmeren die bij opname onvermijdelijk tot organisatorische problemen leiden, zijn verschillende werkgevers een doorn in het oog. Hetzelfde geldt oudere werknemers die alleen vanwege hun leeftijd geen overwerk of nachtdienst meer willen of volgens de CAO mogen doen. “Dat moet dan allemaal door jongere mensen worden gedaan; vaak ouders met

jonge kinderen, die dat er eigenlijk ook niet bij kunnen hebben”, aldus een personeelsmanager in de zorg. In een van de vorige hoofdstukken werd al gewezen op de kostenaspecten van dergelijke ontziemaatregelen.

Behalve dat werkgevers zelf verschillende bezwaren formuleren tegen een te ruim pakket aan ontziemaatregelen constateren ze —aldus de antwoorden op een van de survey-vragen— ook onvrede binnen hun personeelsbestand. Zoals blijkt uit *tabel 7.2* zien vooral de minder grote bedrijven kritiek bij hun jongere personeel op de ontziemaatregelen.

7.3. Maar wat doen werkgevers als werknemers niet functioneren?

Zowel uit het survey-onderzoek als uit de focusgroepgesprekken met werkgevers komt naar voren dat men veel waarde hecht aan een optimale inzetbaarheid van werknemers, ook als er geen sprake is van een zogenaamd leeftijdsbewust beleid. Ondanks dat kennen veel organisaties wel medewerkers die niet goed functioneren en op wie de traditionele beleidsmaatregelen geen grip lijken te hebben. In de literatuur over pensionering wordt wel gesproken over werknemers die lang voordat men feitelijk stopt met werken de remweg al hebben ingezet en voorsorteren op een leven zonder werk. Sommige managers spreken van ouderen die mentaal al met pensioen zijn of zichzelf hebben ‘afgekoppeld’ (Henkens en Van Solinge, 2003). Nu hoeft disfunctioneren niet samen te hangen met leeftijd van werknemers. Maar de wijze waarop daar binnen organisaties mee om wordt gegaan kan wel verschillen voor jongere en oudere werknemers. Centraal staat daarbij de vraag in hoeverre het ontziebeleid dat veelal kenmerkend is voor de omgang met ouderen binnen organisaties zich

Tabel 7.2. Steun voor speciale maatregelen voor oudere werknemers

	<i>Stelling: Speciale maatregelen voor oudere werknemers leiden tot scheve gezichten bij jongere werknemers</i>		
	Oneens	Neutraal	Eens
	Percentages		
Minder dan 50 werknemers	39	35	26
50-200 werknemers	51	30	19
Meer dan 200 werknemers	49	36	15
Totaal	47	33	20

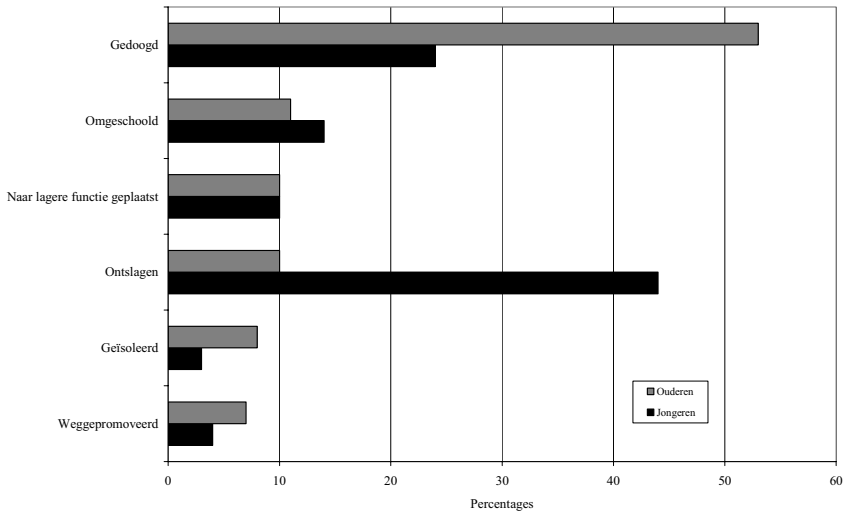
Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

uitstrekt tot een gedoogbeleid bij verminderd functioneren. Bij ontzien en gedogen lijkt eerder sprake van een vermindering van de verbinding met het werk en de organisatie dan dat er sprake is van een intensivering van de relatie. Om meer inzicht te krijgen in de praktijk van alledag zijn aan werknemers de volgende vragen gesteld. “Iedere organisatie kent bovengemiddeld presterende werknemers en ondermaats presterende werknemers. Hoe wordt binnen uw organisatie omgegaan met werknemers van 50 jaar en ouder die ondermaats presteren?” Vervolgens is de vraag gesteld: “Hoe bevredigend is de gekozen oplossing in uw ogen?” Deze vraag is vervolgens gesteld voor werknemers van 35 jaar en jonger. De gegeven antwoorden staan weergegeven in *figuur 7.1* en *figuur 7.2*.

De in hoofdstuk 5 weergegeven uitkomsten van de focusgroepgesprekken op dit punt lieten zien dat verschillende werkgevers ten aanzien van ondermaats presterende oudere werknemers geneigd zijn de hand over het hart te strijken. Op basis van bewezen diensten en getoonde loyaliteit vinden verschillende werkgevers dat je een oudere werknemer die niet meer mee kan niet zomaar op de keien kunt zetten. Andere werkgevers spreken een harder oordeel uit: “Wie niet meer mee kan, moet uiteindelijk vertrekken”. Beide categorieën werkgevers zijn het er wel over eens dat deze lankmoedige houding niet geldt voor sollicitanten. Een werkgever in een productiebedrijf formuleert het enigszins onparlementair, maar niet minder typerend als: “Het is al erg genoeg dat je met je eigen kneuzen zit.”

Die laatste uitspraak illustreert dat werkgevers die besluiten tot een vorm van gedoogbeleid tot op zekere hoogte in een spagaat belanden. Men wil zich wel ‘netjes’ gedragen, maar realiseert zich dat dit gedrag ook kosten met zich meebrengt. Daarom geven verschillende werkgevers tijdens de focusgroepgesprekken ook aan actief op zoek te gaan naar creatieve oplossingen, meestal binnen en een enkele keer buiten de eigen organisatie. Overigens is ook het voorkomen van ziekte en arbeidsongeschiktheid voor verschillende werkgevers een overweging om ten aanzien van oudere werknemers de teugels wat te laten vieren: “Het is beter als ouderen 80 rijden en aan de gang blijven dan dat ze twee maanden 100 rijden en daarna stil komen te staan”.

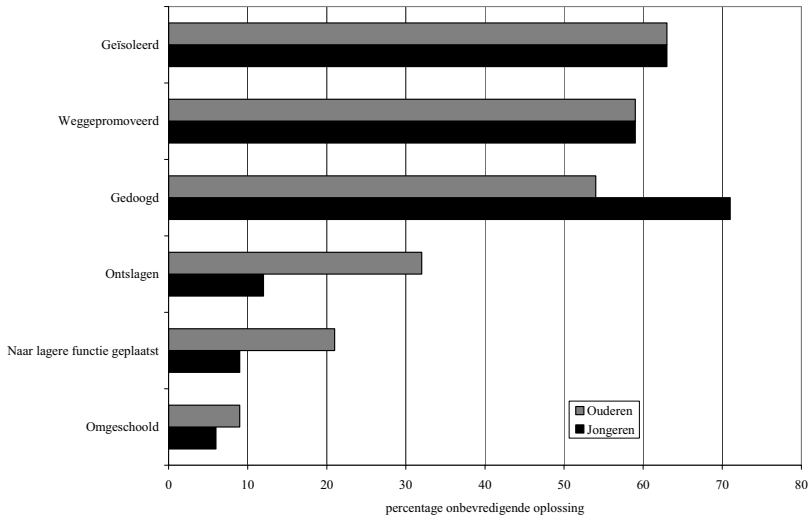
Figuur 7.1. Hoe wordt omgegaan met niet goed functionerende oudere en jongere werknemers?



Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

Een echt mobiliteitsbeleid ten aanzien van oudere medewerkers kennen de organisaties die deelnamen aan de focusgroepbijeenkomsten (nog) niet. Individuele en door de rapporteur ervan potentieel als kansrijk aangeduide initiatieven, stuiten dan weer op praktische problemen. Zo zag een schooldirecteur in theorie wel mogelijkheden tot roulatie van docenten tussen verschillende vestigingen van een opleidingsinstelling, “maar als die andere school dan in een stad 50 kilometer verderop staat, loopt het alsnog spaak op de bereidheid heen en weer te reizen”. In de regio Zwolle rapporteerde een zorgwerkgever daarentegen een succesvol initiatief. “Wij hebben een clubje werkgevers gevormd dat elke paar maanden bij elkaar komt. We kijken dan of een van de collega’s mogelijkheden heeft om een van onze oudere werknemers te plaatsen. Dat werkt met het aantrekken van de arbeidsmarkt heel goed. We moeten nu soms moeite doen om geschikte mensen te vinden die we ‘in de aanbieding’ kunnen doen”. Vooral voor kleine bedrijven kan een regionetwerk uitkomst bieden; zij hebben intern weinig mogelijkheden, maar samen beschikken zij over meer variatie in functies, zo betogen verschillende werkgevers van kleinere organisaties.

Figuur 7.2. Percentage werknemers dat gekozen oplossing als onbevredigend bestempeld



Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

Voor specialistische functies is het nog lastiger een goed mobiliteitstraject te ontwikkelen. “Een chirurg bijvoorbeeld heeft jaren gestudeerd voor zijn beroep, maar natuurlijk zijn er ook chirurgen die op een gegeven moment geen plezier meer in hun werk hebben, het niet meer aankunnen of iets anders willen. Het is niet gebruikelijk hier over te praten, maar het is wel een probleem”, aldus een ziekenhuismanager. Voor een werkgever uit de zakelijke dienstverlening stelt: “Een registeraccountant of belastingadviseur blijft gewoon hetzelfde werk doen. Die zullen niet in één keer notaris worden. Wel hebben ze afwisselende klantenpakketten. Je moet dan zorgen voor ontwikkeling —eigenlijk ook een vorm van mobiliteit— binnen de functie”.

Ook als het gaat om mobiliteit noemen verschillende werkgevers de werknemers zelf als knelpunt: “Wij zien de geringe mobiliteit als probleem. We merken dat mensen in een team zich heel verbonden voelen met hun eigen clubje. Ten gevolge van die gehechtheid kun je als organisatie weinig manoeuvreren. Hiervoor hebben we nog geen oplossing”, aldus een zakelijke dienstverlener. Ook andere werkgevers geven aan dat oudere werknemers vaak hun ‘veilige werkplek’ niet willen verlaten.

7.4. Hoe kan de overheid helpen? De mening van werkgevers

Tijdens de focusgroepbijeenkomsten is telkens opnieuw de vraag aan de orde gesteld wat werkgevers van de overheid verwachten en hoe de overheid de positie van de oudere werknemer op de arbeidsmarkt kan verbeteren.

De uitkomsten zijn in een aantal opzichten opmerkelijk. In het algemeen kan worden gesteld dat de werkgevers die hebben deelgenomen aan de focusgroepbijeenkomsten in hun denken en doen niet erg bezig zijn met het overheidsbeleid. Eigenlijk verwachten ze niet zoveel van de overheid; veel werkgevers zien de vergrijzing vooral als een arbeidsmarktprobleem dat zij zelf zullen moeten oplossen. Wel gaven verschillende werkgevers aan hoe beleidshervormingen de werkvloer kunnen raken. De motivatieproblemen verbonden aan de snelle afschaffing van de VUT- en prepensioenregelingen werden door een aantal werkgevers als voorbeeld genoemd. Om een werkgever aan te halen: “Wij zitten met de brokken. Doordat voor een groep werknemers plotseling het perspectief op de pensioenleeftijd is verschoven, is een deel van die groep behoorlijk gefrustreerd geraakt. En wij mogen weer proberen die mensen gemotiveerd te krijgen.”

Verschillende werkgevers pleitten tegen algemene maatregelen van de zijde van de overheid, zoals een generieke verhoging van de pensioenleeftijd. “Sommige werknemers kunnen dat misschien aan, maar een hele grote groep is gewoon versleten”, aldus een werkgever van een productiebedrijf. De werkgevers benadrukken de noodzaak van maatwerk, bijvoorbeeld van de zijde van het CWI. “En dat kan de overheid eigenlijk niet leveren. Je kunt wel afspraken maken op CAO-niveau en de overheid zou een duit in het zakje kunnen doen om die afspraken makkelijker en soepeler te laten uitvoeren”, aldus een werkgever uit de zorg. Een dergelijke duit in het zakje van overheidswege zouden sommige werkgevers ook wenselijk vinden bij de financiering van de eerder genoemde gezondheidsprogramma’s die sommige organisaties aanbieden in het kader van hun op preventie en duurzaamheid gerichte personeelsbeleid en voor de kosten van (aanvullende) scholing.

Ook de mogelijkheid van een ‘no-risk polis’, waarbij —bijvoorbeeld— de kosten van ziekte en/of arbeidsongeschiktheid van een nieuw aan te nemen oudere werknemer door de overheid worden overgenomen, kan bij een deel van de werkgevers op sympathie rekenen. Een personeelsmanager in de zorg: “Een keer solliciteerde een oudere vrouw met een chronische ziekte. Hoewel er op dat

moment niets met haar aan de hand was, zou die ziekte elk moment kunnen toeslaan, binnen enkele weken, maar ook pas na vijf jaar. (...) Ik durfde het risico niet aan en heb haar niet aangenomen. Dat is eigenlijk wel zonde. Ik vind dat er voor werkgevers een blijvend vangnet zou moeten zijn”. Andere werkgevers zien zo een vergoeding weliswaar als ‘mooi meegenomen’, maar verwachten niet dat het tot een substantiële verbetering van de positie van oudere werklozen zal leiden. Werkgevers met weinig ziekteverzuim onder ouderen —bijvoorbeeld in de kennissector— relativeren eveneens het belang van initiatieven op dit punt. Bovendien vreesden sommige deelnemers aan de gesprekken dat van zo’n regeling een extra stigmatisering zou betekenen: “Stel dat je dat vanaf 50 of 55 jaar doet, dan geef je daarmee impliciet aan dat die mensen een risico vormen.”

Specifiek gevraagd naar de behoefte aan wijzigingen op het punt van het ontslagrecht, bleken de meningen verdeeld. Als een voordeel werd genoemd dat je conflictsituaties gemakkelijker tot een goed einde zou kunnen brengen. “Het leidt niet tot de werving van meer ouderen. Hoogstens helpt het je om mensen kwijt te raken die niet meer met de moderne technologie overweg kunnen”, aldus een personeelsmanager van een installatiebedrijf. Voorstanders van een soepeler ontslagrecht verwachtten vooral een positieve invloed op de mobiliteit in en tussen organisaties. In het huidige stelsel hebben oudere werknemers immers een prikkel om te blijven zitten bij de huidige werkgever. Een onderwijsmanager suggereert dat het beter mogelijk zou moeten zijn “een stukje ontslagbescherming mee te nemen naar een volgende functie. Dat maakt mensen ondernemender; ze zijn dan eerder bereid de zekerheid van hun oude baan op te geven en ook op latere leeftijd nog iets nieuws te proberen”. Sommigen zien ook nadelen van versoepeling: “Als je mensen makkelijker kunt ontslaan, valt voor beide partijen de prikkel weg om in goed functioneren te investeren.”

Overeenkomstig wat diverse werkgevers eerder als een spagaat formuleerden rond hun eigen gedoogbeleid zien zij een vergelijkbare spagaat in het beleid dat de overheid zou kunnen voeren. Slechts een enkele werkgever bepleit expliciet het terugdringen van de mate van sociale bescherming van oudere werknemers. Toch erkennen ook heel wat deelnemers aan de focusgroepgesprekken de behoefte aan activering. “Maar doe dat dan via overtuiging en met positieve prikkels. Zet mensen in hun kracht”, aldus een personeelsmanager uit de chemie.

Wat enkele werkgevers wel van de overheid verwachten, is expliciete stellingname tegen het ontziebeleid. Men erkent dat dit in belangrijke mate in CAO-afspraken is vastgelegd, maar hier zouden —aldus enkele werkgevers— ook op centraal niveau afspraken over gemaakt kunnen worden en de overheid zou als werkgever het goede voorbeeld kunnen geven. In dat kader werd tijdens elke bijeenkomst ook gesteld dat het feit dat de overheid als beleidsmaker het verhaal vertelt dat iedereen langer langer moet doorwerken, terwijl de overheid als werkgever met gemeenschapsgeld 57-plussers massaal de laan uit dirigeert, een voorbeeld is van hoe het niet zou moeten.

Tenslotte verwoordt een wat filosofisch ingestelde onderwijsmanager het dilemma dat eigenlijk tijdens alle focusgroepgesprekken op een of andere wijze wel aan de orde kwam: “Hoe lossen we het probleem op dat werknemers individueel, maar ook in verschillende beroepen niet dezelfde ‘houdbaarheidsdatum’ hebben? Zelfs als je wel gedurende de levensloop in mensen investeert —en dat doen we nog veel te weinig— zul je zien dat sommige mensen en mensen in sommige beroepen op hun 55^e of zelfs al eerder versleten zijn. Moet je dan vasthouden aan de fictie dat die mensen tot hun 65^e zouden moeten doorwerken, terwijl ze voor geen enkel bedrijf nog een positieve bijdrage aan het financiële resultaat kunnen leveren? Of moet je kijken wat die mensen elders in de samenleving nog voor nuttige taken kunnen doen? Dan maak je er ook een maatschappelijk probleem van en is het niet meer alleen een probleem van werkgevers die zich enerzijds best om ouderen willen bekommeren, maar anderzijds ook hun budget in de gaten moeten houden”.

7.5. Conclusies

Het belang dat werkgevers stellen in de oudere werknemer zou ook tot uiting moeten komen in het personeelsbeleid. In dit hoofdstuk werd de vraag gesteld welke vormen van beleid men kan onderscheiden in de dagelijkse praktijk en wat de achtergrond van dit beleid is. De belangrijkste conclusies uit het onderzoek onder werkgevers zijn:

- Ontzietmaatregelen opgelegd door sociale partners domineren het beeld ten aanzien van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Uit de focusgroepen blijkt dat bij werkgevers de steun voor dergelijk generiek sociaal beleid vaak ontbreekt.
- Een actief personeelsbeleid dat de intentie heeft om productiviteit en beloning meer met elkaar in overeenstemming te brengt (bijvoorbeeld door

opleiding of demotie) wordt maar door een zeer klein percentage werkgevers toegepast. Vooral demotie is een optie die bijna niet wordt toegepast en als deze wordt toegepast dan in een verwaterde vorm (lagere functie met hetzelfde loon).

- Binnen organisaties strekt het ontziebeleid zich vaak uit tot een gedoogbeleid ten aanzien oudere werknemers die niet goed functioneren. Voor jongeren is men minder coulant en is ontslag vaak de meest gebruikte route.

Kortom, het dilemma van prikkelen versus verzekeren, c.q. beschermen vormt in de praktijk een moeilijk oplosbaar probleem. Gevestigde belangen van insiders (zittende oudere werknemers) lijken de belangen van outsiders (werkloze ouderen) in de weg te staan.

8. De resultaten in breder perspectief

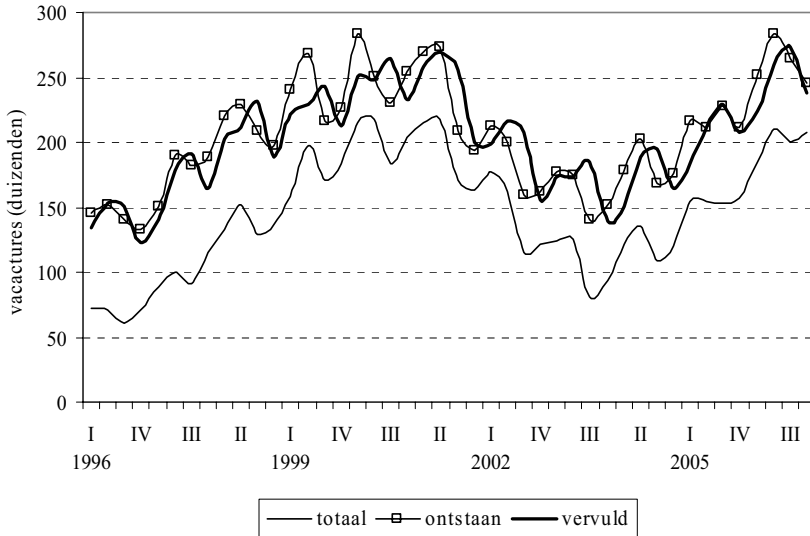
De voorgaande hoofdstukken hebben een beeld geschetst van wat werkgevers in het heden doen en denken om oudere werknemers te werven of behouden. Om de resultaten in een breder perspectief te plaatsen verdient het aanbeveling om te bezien of er in de loop der tijd veranderingen zijn opgetreden in het gedrag en de houding van werkgevers. Indien werkgevers om wat voor reden dan ook niet of nauwelijks hun gedrag of mening bijstellen op basis van veranderde omstandigheden dan kan men ook weinig vertrouwen in de toekomst hebben wanneer de vergrijzing van de arbeidsmarkt in de volle breedte een relevant thema is voor praktisch iedere werkgever. Een ander middel om perspectief te winnen is door eens over de grens te kijken of in een vergelijkbare economie werkgevers zich op dezelfde wijze gedragen of zich een mening over oudere werknemers aanmeten. In dit hoofdstuk worden werkgevers uit het Verenigd Koninkrijk als spiegel voor de Nederlandse werkgever gebruikt. Aan het einde van het hoofdstuk concluderen we welke lessen men uit deze verbreding van de resultaten kan trekken.

8.1. Perspectief over de tijd

Het eerste dat opvalt indien we terugkijken in de tijd is dat er in de ordening van genomen maatregelen en verwachtingen van Nederlandse werkgevers niet veel verandering optreedt. Maar indien we naar de onderliggende antwoorden krijgen dan zijn er wel degelijk veranderingen te traceren die wisselend positief en negatief stemmen. Een kanttekening die noodzakelijk is bij het interpreteren van gegevens over de tijd is de conjuncturele situatie ten tijde van de enquête.

In 2000 was de spanning op de arbeidsmarkt groter dan in 2005. *Figuur 8.1* geeft het aantal vervulde en ontstane vacatures weer van de laatste tien jaar en het zal duidelijk zijn dat in 2000 de vraag naar arbeid zich op een hoger niveau bevond dan in 2005. Het enige wat men over 2005 kan zeggen is dat zich toen al een omwenteling aftekende en dat er van een toenemende spanning sprake was. Een vraag is natuurlijk of werkgevers niveau en trend van de conjunctuur uit elkaar houden. In 2000 werden maandelijks tussen de 300 en 400 faillissementen geteld, in 2005 lag ditzelfde cijfer tussen de 700 en 1.000, hetgeen de gemoedstoestand van die jaren wellicht tekent. Dergelijke omstandigheden zullen zich ongetwijfeld ook weerspiegelen in het beantwoorden van vragen omtrent de spanning op de arbeidsmarkt.

Figuur 8.1. Verloop vacatures Nederlandse arbeidsmarkt, 1996:I-2006:IV (kwartaalcijfers)



Bron: CPB tijdreeksen, www.cpb.nl (2007).

Verwachtingen vergrijzende arbeidsmarkt

Om met de ‘sense of urgency’ onder werkgevers te beginnen worden in *tabel 8.1* de verwachte gevolgen van een vergrijzende arbeidsmarkt uiteengezet. De rangschikking in gevolgen van 2005 is slechts op zeer minieme punten veranderd vergeleken met het jaar 2000, maar grosso modo is de inschatting praktisch dezelfde. De zorg om toenemende arbeidskosten was in 2000 de belangrijkste zorg en die zorg is in 2005 alleen maar gegroeid.

De verwachting over de ontwikkeling van de productiviteit —de belangrijkste factor in het behouden en werven van oudere werknemers— is echter onveranderd laag: in 2000 vond slechts zeven procent van de werkgevers dat een vergrijzende arbeidsmarkt waarschijnlijk impliceert dat de productiviteit zal stijgen en in 2005 was dat nog steeds zeven procent. Er vallen echter wel een paar positieve ontwikkelingen te bespeuren in de verwachtingen van werk-

Tabel 8.1. *Verwachte gevolgen van een vergrijzend personeelsbestand 2000 en 2005 (percentages (zeer) waarschijnlijk)*

Verwachte gevolgen	2000	2005	Absoluut verschil
1. Toenemende arbeidskosten	73	77	+4
2. Toenemende weerstand tegen verandering	57	56	-1
3. Stijgend ziekteverzuim	56	53	-3
4. Kennis en ervaringsniveau zal toenemen	55	61	+6
5. Herziening van de wijze waarop werk is georganiseerd	52	46	-6
6. Noodzaak om werkomstandigheden te verbeteren	50	46	-4
7. Weinig enthousiasme voor nieuwe technologie	50	44	-6
8. Minder conflicten in de organisatie	15	13	-2
9. Slechter imago van de organisatie	15	16	+1
10. Stijgende productiviteit	7	7	0

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2000, 2005). De groep van werkgevers over de jaren 2000 en 2005 vormen niet een en dezelfde werkgevers dus de genoemde verschillen hebben niet betrekking *individuele* veranderingen van opinies (m.a.w. het zijn geen paneldata).

werkgevers. Blijkbaar heeft de licht vergrijzende arbeidsmarkt van dit moment werkgevers op sommige punten aangezet om hun verwachtingen bij te stellen. De verwachting dat kennis en ervaringsniveau zullen toenemen is onder werkgevers gegroeid van 55 naar 61 procent. En de negatieve verwachtingen omtrent het herzien van werkomstandigheden en de weerstand tegen technologie zijn beiden met zes procentpunten naar beneden bijgesteld.

Schaarste en werving oudere werknemers

Een open vraag is of deze lichte veranderingen in verwachtingen ook weerspiegeld worden in het werven en behouden van oudere werknemers. Als we *tabel 8.2* bezien dan kan men niet al te positief gestemd zijn over de ontwikkelingen in de tijd. Het werven van oudere werknemers was al niet een van de populairste maatregelen maar dat is in vijf jaar tijd een maatregel geworden die op nog minder bijval kan rekenen dan in 2000: in 2000 paste één op de vijf werkgevers deze optie toe om personeelstekorten op te vangen, in 2005 is dit nog minder dan één op de tien werkgevers. Het stimuleren van langer doorwerken tot 65 kan op een constant laag niveau van instemming rekenen: 12 procent past deze maatregel toe. De positie van ouderen is in vergelijking met andere categorieën werknemers in beide onderzochte jaren zwak. Overigens blijkt uit *tabel 8.2* ook dat niet alleen dat oudere werknemers op minder steun van werkgevers kunnen rekenen als zij personeelstekorten willen opvangen,

Tabel 8.2. *Maatregelen die organisaties nemen wanneer zij met schaarste aan personeel worden geconfronteerd, 2000 en 2005 (percentage 'wordt toegepast')*

Maatregelen	2000	2005	Absoluut verschil
1. Meer vrouwelijk personeel werven	51	21	-30
2. Verbreden van de inzetbaarheid van werknemers	44	41	-3
3. Re-integratie van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten	38	26	-12
4. Een hoger loon bieden	34	9	-25
5. Vervangen van arbeid door technologie	21	18	-3
6. Meer oudere werknemers werven	19	8	-11
7. Stimuleren dat werknemers tot 65 jaar werken	12	12	0
8. Werven van personeel in het buitenland	10	6	-4
9. Terughalen van werknemers die al met VUT/pensioen zijn	10	3	-7
10. Verplaatsen van productie naar buitenland	4	3	-1

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2000, 2005).

maar dat over de gehele linie maatregelen in vijf jaar tijd minder worden toegepast. Dit heeft vanzelfsprekend alles te maken met de conjuncturele situaties in 2000 en 2005. In 2006 is er een omslag in de economische bedrijvigheid gekomen terwijl in 2005 Nederland zich nog midden in een van de langste naoorlogse recessies bevond. Personeelstekorten waren op dat moment niet een van de meest pregnante problemen van werkgevers. Niettemin zijn bepaalde grootse verschuivingen het vermelden waard en lijken hier meer dan conjuncturele verwachtingen achter schuil te gaan. Zo is het werven van meer vrouwelijk personeel duidelijk achteruit gegaan met 30 procentpunten. Het feit dat de arbeidsparticipatie van vrouwen de laatste jaren sterk is toegenomen zal hieraan ongetwijfeld ten grondslag liggen. Opvallend is verder dat verbreding van de inzetbaarheid van werknemers niet aan populariteit heeft ingeboet.

Een andere opvallende verschuiving betreft een maatregel die economen wel kunnen dromen indien de vraag het aanbod sterk overtreft: *a priori* verwacht men dan dat de prijs van een goed of een productiefactor zal toenemen. In 2000 vermeldde nog één op de drie werkgevers dat de maatregel om een hoger loon te bieden wordt toegepast, in 2005 noemt slechts negen procent van de werkgevers deze maatregel. Wederom zouden twee krachten achter deze wijziging van gedrag kunnen steken: allereerst kan het bieden van een hoger loon als tamelijk irrelevant kan worden opgevat als men zich midden in een recessie bevindt, en ten tweede zou het een aanwijzing kunnen zijn dat het loonniveau in Nederland zich op een dergelijk hoog niveau bevindt dat de bewegingsruimte om nog meer te bieden zeer gering is.

Behoud en werving oudere werknemers

De vraag is of er een ontwikkeling valt te bespeuren in het *behouden* van oudere werknemers. In *tabel 8.3* worden de maatregelen opgesomd die werkgevers hebben getroffen: het eerste waar werkgevers aan denken (en doen) om oudere werknemers te behouden is en blijft het ontzien van hun werklast of –druk. En wat impopulair was dat blijft ook zo: demotie werd en wordt maar door zes à zeven procent van de werkgevers toegepast. Wat echter onmiddellijk opvalt is dat de intensiteit van de initiatieven over de gehele linie is afgenomen, waarbij de rangorde, met uitzondering van de flexibilisering van werktijden, min of meer ongewijzigd is gebleven. Kennelijk hebben werkgevers een aanzet gemaakt tot datgene wat verschillende van hen ook tijdens de focusgroep-bijeenkomsten bepleiten: paal en perk stellen aan het ontziebeleid.

Zoals onder andere verschillende in hoofdstuk 4 geciteerde uitspraken van deelnemers aan de focusgroepbijeenkomsten laten zien, is de conjuncturele situatie in 2007 een heel andere dan die ten tijde van eerder onderzoek. Verschillende werkgevers zeker de deelnemers aan de focusgroepbijeenkomst in de regio Limburg waar de ontgroening meer dan elders in Nederland reeds volop gevoeld wordt— geven aan dat werkgevers in het licht van de krapte op de arbeidsmarkt veel minder kieskeurig kunnen zijn dan zij een aantal jaren geleden nog waren. “Het werk moet gewoon worden gedaan”, aldus een werkgever in de schoonmaakbranche. Verschillende werkgevers erkennen dat dit allemaal niet duidt op een principieel andere houding ten opzichte van oudere

Tabel 8.3. Maatregelen die organisaties nemen om oudere werknemers te behouden, 2000 en 2005 (percentages ‘wordt toegepast’)

Maatregelen	2000	2005	Absoluut verschil
1. Ergonomische maatregelen	65	50	-15
2. Extra verlofmogelijkheden voor oudere werknemers	62	57	-5
3. Deeltijd VUT/prepensioen	51	47	-4
4. Flexibele werktijden	47	21	-26
5. Taakverlichting voor oudere werknemers	41	33	-8
6. Leeftijdsgrens voor onregelmatig werk/ploegendienst	35	31	-4
7. Vrijstelling van overwerk voor oudere werknemers	34	29	-5
8. Opleidingsplan voor oudere werknemers	21	13	-8
9. Langdurige loopbaanonderbreking (zoals sabbatical leave)	12	10	-2
10. Demotie: teruggang in functie én salaris	7	6	-1

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2000, 2005).

werknemers. Zou de krapte over enkele jaren voorbij zijn, dan vliegen oudere werknemers er ook weer als eerste uit. Het werven van ouderen lijkt —op een aantal uitzonderingen na, waar werkgevers ouderen (maar dan hebben zij het de facto vaak over werknemers van tegen de 50 en zeker niet over 55-plussers) graag willen hebben omdat zij over een aantal specifieke kwaliteiten beschikken— voor veel werkgevers een (tijdelijke) gelegenhedsooplossing.

8.2. Perspectief over de grens

Een blik in het recente verleden geeft geen overduidelijke indicatie om zeer positief gestemd te zijn over de kansen van de oudere werknemer op de arbeidsmarkt. Een vraag die opduikt is of dat negatieve beeld een wet van Meden en Perzen is. Bij het beoordelen van geringe werving van ouderen moet men bedenken dat de zwakke positie van oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt niet een typisch Nederlands verschijnsel is, het komt in alle landen in minder of meerdere mate voor. *Tabel 8.4* laat op ondubbelzinnige wijze zien hoe groot de kansen zijn om aangenomen te worden ten opzichte van de gemiddelde werknemer. Er vallen twee conclusies te trekken uit deze tabel. Allereerst is de werving sterk leeftijdsgebonden: hoe ouder men is hoe minder vaak men wordt aangenomen. Een tweede, en wellicht belangrijker conclusie is dat de wervingsgraad voor oudere werknemers in Nederland duidelijk onder het OESO-gemiddelde ligt. Alleen België overtroeft Nederland in een lage relatieve wervingsgraad. Dit soort internationale cijfers vertelt echter nog maar een deel van het verhaal. Uit nadere analyse van de OESO (2006, blz. 37) blijkt dat het vooral werknemers die van baan verwisselen zijn die voor de mobiliteit op de arbeidsmarkt zorgen en niet zozeer mensen die vanuit inactiviteit of werkloosheid een baan vinden. De geringe dynamiek op de arbeidsmarkt kent zijn weerslag niet alleen in een geringe wervingsgraad maar ook in een relatief sterke ontslagbescherming van oudere werknemers.

Het uittredegedrag over de levensloop is sterk leeftijdsgebonden: in bijna alle OESO-landen is vertrek uit een baan hoger naarmate men ouder is. Echter oudere werknemers zijn hoofdzakelijk ‘job quitters’ (mensen die hun baan opzeggen) en zelden ‘job losers’ (mensen die hun baan verliezen). In veel landen, waaronder Nederland, zijn er tal van ‘exit routes’ om op hoge leeftijd afscheid van een baan te nemen. Op dit punt zien we twee zaken samenkomen: werving en ontslag hangen in de meeste landen sterk met elkaar samen en dit valt in hoge mate te herleiden tot de sociale bescherming die (oudere)

Tabel 8.4. *Relatieve wervingsgraad naar leeftijdsgroep in OESO landen, 2003*

	Verhouding wervingsgraad ^a voor iedere leeftijdsgroep ten opzichte van de wervingsgraad voor werknemers van alle leeftijden		
	15-24 jaar	25-49 jaar	50+ jaar
België	3,60	0,85	0,22
Denemarken	2,35	0,93	0,46
Duitsland	2,57	0,90	0,42
Finland	3,09	0,83	0,35
Frankrijk	3,42	0,85	0,33
Griekenland	2,80	0,87	0,50
Hongarije	2,69	0,92	0,46
Ierland	2,32	0,76	0,35
Italië	3,03	0,93	0,39
Luxemburg	3,25	0,88	0,29
Nederland	3,36	0,86	0,28
Noorwegen	2,86	0,89	0,31
Oostenrijk	2,53	0,85	0,29
Polen	2,87	0,86	0,47
Portugal	2,56	0,84	0,36
Slowakije	2,60	0,82	0,63
Spanje	2,34	0,92	0,40
Tjechië	2,70	0,88	0,65
Verenigd Koninkrijk	2,47	0,83	0,49
Zweden	3,19	0,92	0,32
Zwitserland	2,58	0,86	0,34
Australië	1,82	0,90	0,46
Canada	2,39	0,81	0,42
IJsland	2,24	0,86	0,42
Japan	3,77	0,76	0,53
Zuid-Korea	2,81	0,78	0,75
USA ^b	2,46	0,86	0,44
Gemiddelde (ongewogen)	2,77	0,86	0,42

^a De wervingsgraad is gedefinieerd als het aandeel werknemers met een aanstelling die korter is dan één jaar in hun huidige baan.

^b Cijfers voor het jaar 2004.

Bron: OESO (2005, blz. 93).

werknemers op de arbeidsmarkt genieten. In het bijzonder in landen zoals Oostenrijk, België, Frankrijk en Nederland waar de wervingsgraad van ouderen erg laag is, is de arbeidsmarkt voor oudere werknemers niet erg dynamisch: het risico op het verlies van een baan voor ouderen is laag, maar de wervingsgraad is eveneens laag. Dit is aanmerkelijk anders in landen als Denemarken en het

Verenigd Koninkrijk waar de sociale bescherming aanzienlijk minder is dan in Nederland, en waar de wervingsgraad ook aanzienlijk hoger ligt. In alle landen geldt evenwel dat zodra oudere werknemers inactief worden deze weg in hoge mate gekenmerkt wordt door eenrichtingsverkeer. Zodra men inactief is, keert vijf procent of minder van de oudere werknemers weer terug naar betaald werk (OESO, 2006, blz. 36). Een van de weinige landen die een uitzondering op deze regel vormt is het Verenigd Koninkrijk, waar 40 procent van de oudere werknemers die melden dat zij één jaar eerder nog werkloos waren, nu betaald werk heeft. Vanwege deze uitzonderlijke positie in het omgaan met oudere werknemers en om het perspectief te verbreden is er voor gekozen om de verwachtingen en het gedrag van Nederlandse werkgevers te spiegelen aan het gedrag en attitudes van Engelse werkgevers. Zoals men kan zien in tabel 8.4 ligt de kans van oudere werknemers om te worden aangenomen op de Engelse arbeidsmarkt iets hoger dan op de Nederlandse arbeidsmarkt, maar het aandeel van oudere werknemers op de Engelse arbeidsmarkt ligt aanzienlijk hoger (zie tabel 8.5). Er treedt weliswaar een inhaalslag op die de laatste tien jaar substantieel valt te noemen, maar het feit blijft dat de werkgelegenheidsgraad van de Engelse oudere werknemer nog steeds acht (mannen) tot 12 procentpunten (vrouwen) hoger ligt dan voor de Nederlandse oudere werknemer. De vraag is of dat verschil zich ook terugvertaalt in werkgeversgedrag of –verwachtingen.

Verwachtingen vergrijzende arbeidsmarkt

Indien we de verwachtingen vergelijken (zie tabel 8.6) dan is het onmiddellijk duidelijk dat Britse werkgevers op alle punten de gevolgen van een vergrijzende arbeidsmarkt positiever inschatten en dat de rangorde van gevolgen ook totaal

Tabel 8.5. Werkgelegenheidsgraad (percentages) oudere werknemers (55-64 jaar), 1995-2006

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Mannen								
EU-15	47,2	48,0	48,9	50,1	51,6	52,2	53,1	54,1
Nederland	39,7	50,2	51,1	54,6	56,7	56,9	56,9	58,0
VK	56,2	60,1	61,7	62,6	64,8	65,7	66,0	66,0
Vrouwen								
EU-15	25,3	28,0	29,1	30,7	32,2	33,2	35,4	36,8
Nederland	18,3	26,1	28,0	29,9	31,8	33,4	35,2	37,2
VK	39,0	41,7	43,0	44,5	46,3	47,0	48,1	49,1

Bron: Eurostat, gebaseerd op EU Labour Force Survey.

Tabel 8.6. *Verwachte gevolgen van een vergrijzend personeelsbestand, Nederlandse versus Engelse werkgevers (percentages (zeer) waarschijnlijk)*

Verwachte gevolgen	Nederland	Verenigd Koninkrijk	Verschil NL-VK
1. Toenemende arbeidskosten	77	42	+33
2. Kennis en ervaringsniveau zal toenemen	61	78	-17
3. Toenemende weerstand tegen verandering	56	45	+11
4. Stijgend ziekteverzuim	53	40	+13
5. Herziening van de wijze waarop het werk is georganiseerd	46	43	+3
6. Noodzaak om werkomstandigheden te verbeteren	46	25	+21
7. Weinig enthousiasme voor nieuwe technologie	44	39	+5
9. Slechter imago van de organisatie	16	13	+3
8. Minder conflicten in de organisatie	13	24	-11
10. Stijgende productiviteit	7	25	-18

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

anders is dan die in Nederland. Nederlandse werkgevers maken zich het meeste zorgen om de stijgende arbeidskosten, in het Verenigd Koninkrijk is dat maar onder 42 procent van de werkgevers een zorg. Het feit dat de arbeidskosten Engelse werkgevers minder zorgen baren is in lijn met het gegeven dat de inkomensprofielen naar leeftijd in Engeland een inverse U vormen, met andere woorden de inkomens bereiken een top gedurende de veertiger jaren van Engelse mannen om daarna te dalen. Voor Engelse vrouwen is het inkomensprofiel naar leeftijd vlak en na het 54^e jaar dalend (OESO, 2006 blz. 66). Dit leeftijdsinkomensprofiel is in sterk contrast met de Nederlandse situatie waar het senioriteitsprincipe in beloning geldt en het loon sterk stijgt met het klimmen der jaren. Voor Nederlandse vrouwen is het inkomensprofiel redelijk vlak, maar zeker niet dalend op het eind van de werkzame carrière.⁴ Britse werkgevers zien vooral een toename van kennis en ervaring als gevolg van de vergrijzing en daarmee bezitten de Britten toch een geheel andere ‘frame of mind’.

⁴ Een kanttekening die geplaatst moet worden bij deze cijfers is dat het cross-sectionele loongegevens betreft voor full-time werknemers en dat de loonprofielen gemeten op cohortbasis wel een stijgend verloop kunnen vertonen en op die wijze kan het senioriteitsprincipe wel zichtbaar zijn. Niettemin zijn de OESO-gegevens zeer inzichtelijk en relevant voor het werkgeversperspectief omdat dat de werkgever met de loongegevens van één moment te maken heeft.

Schaarste en werving oudere werknemers

Eenzelfde conclusie zou men kunnen trekken uit *tabel 8.7* waarin de maatregelen per land worden opgesomd om arbeidsmarkttekorten op te vullen. Met uitzondering van re-integratie van arbeidsongeschikten en het verplaatsen van productie naar het buitenland, zijn er grote verschillen in het treffen van maatregelen. De grote verschillen in genomen maatregelen spreken voor zich, op deze plek verdienen het werven van oudere werknemers en het langer doorwerken tot 65 nadere aandacht. Een opvallend resultaat is dat drie van de vijf Britse werkgevers zegt dat zijn of haar bedrijf stimuleert dat werknemers doorwerken tot hun 65°. Dat staat in schril contrast met Nederlandse werkgevers waarvan slechts 12 procent zegt het langer doorwerken te stimuleren. Minder sterk maar niettemin zeer opvallend is dat 42 procent van de Britse werkgevers zegt dat zij oudere werknemers werven om arbeidsmarkttekorten op te vullen.

Behoud oudere werknemers

Het werven van oudere werknemers om de spanning op de arbeidsmarkt te verminderen wordt intensief gebruikt door Britse werkgevers. Maar hoe staat het met het behouden van oudere werknemers? Koppelen Britse werkgevers hun positieve verwachtingen over de vergrijzende arbeidsmarkt ook aan een ander leeftijdsbewust personeelsbeleid. *Tabel 8.8* spreekt wat dat betreft boekdelen.

Tabel 8.7. Maatregelen die organisaties nemen wanneer zij nu of in de nabije toekomst met schaarste aan personeel worden geconfronteerd, Nederlandse versus Engelse werkgevers (percentages 'wordt toegepast')

Maatregelen	Nederland	Verenigd Koninkrijk	Verskil NL-VK
1. Verbreden van de inzetbaarheid van werknemers	42	81	-39
2. Re-integratie van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten	26	21	+5
3. Meer vrouwelijk personeel werven	21	45	-24
4. Vervangen van arbeid door technologie	18	69	-51
5. Stimuleren dat werknemers tot 65 jaar werken	12	60	-48
6. Een hoger loon bieden	9	56	-47
7. Meer oudere werknemers werven	8	42	-34
8. Werven van personeel in het buitenland	7	23	-16
9. Verplaatsen van productie naar buitenland	4	6	-2
10. Terughalen van werknemers die al met VUT/pensioen zijn	3	23	-20

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

Tabel 8.8. Maatregelen die organisaties nemen om oudere werknemers te behouden, Nederlandse versus Engelse werkgevers (percentages 'wordt toegepast')

Maatregelen	Nederland	Verenigd Koninkrijk	Verskil NL-VK
1. Extra verlofmogelijkheden voor oudere werknemers	57	10	+47
2. Ergonomische maatregelen	50	14	+36
3. Deeltijd VUT/prepensioen	47	33	+14
4. Taakverlichting voor oudere werknemers	33	15	+18
5. Leeftijdsgrens voor onregelmatig werk/ploegendienst	31	3	+28
6. Vrijstelling van overwerk voor oudere werknemers	29	5	+24
7. Flexibele werktijden	21	32	-11
8. Opleidingsplan voor oudere werknemers	13	18	-5
9. Langdurige loopbaanonderbreking (zoals sabbatical leave)	10	12	-2
10. Demotie: teruggang in functie én salaris	6	16	-10

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

De verschillen zijn niet alleen groot maar de rangorde is ook grotendeels anders. Waar Nederlandse werkgevers vooral hun oudere werknemers willen ontzien, zijn Engelse werkgevers daar over het algemeen wars van en leggen zij de accenten meer op pro-actieve maatregelen, zoals opleiden, demotie, flexibilisering. Het is opvallend hoe gering de steun is voor ontziemaatregelen zoals vrijstelling van overwerk, extra verlof en het binden aan een leeftijdsgrens voor overwerk.

8.3. Conclusies

Om de resultaten van de voorgaande hoofdstukken in een breder perspectief te plaatsen is een vergelijking over de tijd en over de grens gemaakt. In dit hoofdstuk worden werkgevers uit het Verenigd Koninkrijk als spiegel voor de Nederlandse werkgever gebruikt. De belangrijkste conclusies zijn:

- De door Nederlandse werkgevers gepercipieerde consequenties van een vergrijzend personeelsbestand zijn zeer stabiel over de tijd bezien.
- De positie van ouderen verandert wel onder invloed van de conjunctuur, maar de relatieve positie vergeleken met andere categorieën werknemers op de Nederlandse arbeidsmarkt verandert erg weinig over de tijd.
- Kijken we naar verschillen over de grens dan valt op dat Britse werkgevers over de gehele linie positiever zijn over oudere werknemers, terwijl ze veel minder ontziemaatregelen hebben. De leeftijdsbewuste personeelsmaatregelen die Britse werkgevers nemen hebben een meer offensief karakter en

dragen bij aan flexibiliteit. Door ouderen op gelijke voet als jongeren te behandelen worden ze wellicht ook als gelijke gezien.

- In het Verenigd Koninkrijk komen ouderen veel meer dan in Nederland in beeld als volwaardige werknemers die voor een vergroting van het arbeidsaanbod zorg kunnen dragen.

9. Conclusies

De arbeidsmarkt voor oudere werknemers is uit balans: in 2006 werkt 58 procent van de mensen tussen de 55 en 64 jaar niet, voor de groep tussen de 60 en 64 jaar is dat percentage bijna 80 procent. Zodra men werkloos wordt als oudere werknemer is de kans klein dat men weer de weg terugvindt naar betaald werk. Zelfs een opgaande conjunctuur hoeft geen heil te brengen voor oudere werknemers: oudere werklozen profiteren minder van een opgaande conjunctuur dan jongere werklozen. En gevraagd naar hoe werkgevers omgaan met een krappere wordende arbeidsmarkt geniet het werven van oudere werknemers of het stimuleren van langer doorwerken van zittende werknemers weinig prioriteit. Hoewel de werkgevers aan dit onderzoek benadrukten dat de ene oudere de andere niet is en verschillen binnen de leeftijdsgroepen vaak veel groter zijn dan tussen leeftijdsgroepen komen uit ons empirisch onderzoek verschillende barrières naar voren die een verbetering van de positie van de oudere werknemer in de weg staan:

- *Opvattingen van werkgevers over het functioneren van oudere werknemers.* Een veroudering van het personeelsbestand betekent in de ogen van werkgevers toenemende kosten en een productiviteitsontwikkeling die daarmee *geen* gelijke tred houdt. Van de ondervraagde werkgevers verwacht 76 procent dat met een vergrijzend personeelsbestand de arbeidskosten zullen toenemen, terwijl maar zeven procent een productiviteitsgroei verwacht. Oudere werknemers zijn in de ogen van veel werkgevers vergeleken met jongere werknemers minder productief, meer ziek en staan de toepassing van technische vernieuwingen in de weg. Deze beelden vormen een belangrijke reden waarom er bij werkgevers zo weinig werk wordt gemaakt van langer doorwerken en waarom de bereidheid om ouderen in dienst te nemen zo gering is.
- *De gemiddelde werknemer heeft een ander beeld dan de werkgever over de kwaliteiten die noodzakelijk zijn voor het dagelijks functioneren.* Werkgever en werknemer verschillen sterk van mening wat van belang is voor het goed uitoefenen van de functie. Oudere werknemers benadrukken de zachte kwaliteiten (loyaliteit, betrouwbaarheid e.d.), waar deze een comparatief voordeel hebben, terwijl werkgevers de harde kwaliteiten (flexibiliteit, mentale en fysieke belastbaarheid, vaardigheid met nieuwe technologieën) benadrukken. Op deze laatste kenmerken scoren jongere werknemers in de ogen van werkgevers aanmerkelijk beter.

- *Ontziebeleid werkt averechts.* Ondanks de goede bedoelingen achter leeftijdsbewust personeelsbeleid lijkt dit zijn doel grotendeels te missen. Vooral de generieke maatregelen —bijvoorbeeld in cao-afspraken— die proberen oudere werknemers te ontlasten (via onder meer extra vrije dagen en taakverlichting) lijken ten koste te gaan van de kansen van oudere werknemers op de arbeidsmarkt. In de focusgroepbijeenkomsten laten werkgevers zich kritisch uit over opgelegde ontzietmaatregelen omdat het de inzetbaarheid vermindert en de kosten alleen maar verhoogt. Personeelsbeleid dat de divergentie tussen productiviteit en loonkosten verkleint wordt door zeer weinig organisaties uitgevoerd. In slechts zes procent van de organisaties wordt demotie als maatregel uitgevoerd en 13 procent heeft opleidingsplannen voor oudere werknemers. In het geval oudere werknemers niet meer goed functioneren worden zij vooral gedoogd, terwijl voor jongere werknemers vaak ontslag volgt. Maatwerk tussen individuele werkgever en werknemer om de arbeidsdeelname en de duurzame inzetbaarheid te bevorderen is vaak afwezig.

Kennisbeleid

Productiviteit speelt een belangrijke rol in het werven en behouden van oudere werknemers. In dat licht zijn investeringen in menselijk kapitaal —kennis, vaardigheden en inzetbaarheid van mensen— van groot belang. Dit economische begrip is echter zeer breed en omvat een breed scala aan maatregelen of mechanismen waarlangs kennis en kundes toenemen. Het kennisbeleid ten aanzien van oudere werknemers wordt in het publieke debat vaak verengd tot formele scholing, zoals cursussen, terwijl werknemers zelf stellen dat het leren via de praktijk (89 procent) of via ervaren collega's (69 procent) belangrijkere bronnen zijn om nieuwe vaardigheden te verwerven dan formele scholing (55 procent). Door de focus op formeel leren in het personeelsbeleid van ondernemingen worden de mogelijkheden om het kennispeil in een onderneming te verhogen onvoldoende benut.

Lessen voor de toekomst

De barrières waar oudere werknemers mee te maken hebben zijn geen typisch Nederlands fenomeen en zoals bijvoorbeeld het recente OESO-rapport *Live Longer, Work Longer* (2005) duidelijk maakt komen deze barrières in vele West-Europese landen aanwezig. Waar Nederland zich extra door onderscheidt zijn de hoge loonkosten verbonden aan oudere werknemers en de relatief hoge bescherming van zittende werknemers waardoor de mobiliteit op de

arbeidsmarkt op oudere leeftijd laag is. De paradoxale situatie dat de oudere werknemer zowel een sterke als een zwakke positie op de arbeidsmarkt bezit vormt de kern van het beleidsdilemma voor alle betrokkenen: werknemers, werkgevers en overheid. De bescherming aan de ene kant —inkomenszekerheid en het senioriteitsprincipe— staat de andere bescherming —via volwaardig werk of kans op werk— in de weg. Vooral voor de outsiders, i.c. oudere werklozen, is het zeer moeilijk om een plaats te verwerven op de arbeidsmarkt.

De praktijk van het Verenigd Koninkrijk laat zien dat het ook anders kan: de arbeidsparticipatie van oudere werknemers ligt substantieel hoger en de kans op werk voor werkloze oudere werknemers is hoog. Door de houding en meningen van Britse werkgevers naast de Nederlandse werkgevers te leggen wordt duidelijk dat oudere werknemers vis-à-vis jongere werknemers relatief vaak als gelijke krachten worden gezien. Het personeelsbeleid is ook navenant: oudere werknemers worden minder ontzien en er is meer aandacht voor beleid dat de productiviteit en loonkosten met elkaar in evenwicht brengt. De arbeidskosten worden door Britse werkgevers veel minder als een last gezien van een vergrijzend personeelsbestand. Voor een groot deel zal dit ook ingegeven zijn door de leeftijdinkomensprofielen in het Verenigd Koninkrijk die een vlak dan wel een dalend patroon over de levensloop kennen. Dit in tegenstelling tot de Nederlandse praktijk waar de inkomens meestal stijgen met het klimmen der jaren. Over het algemeen lijken Britse werkgevers in verhouding tot Nederlandse werkgevers meer gericht op het benutten en vergroten van het arbeidspotentieel van ouderen.

Appendix A: Opzet van het onderzoek

Om de onderzoeksvragen in dit rapport 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.

Wijze van dataverzameling

De in hoofdstuk 2 beschreven theoretische overwegingen dienden als uitgangspunt bij het construeren van een vragenlijst. 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 1384 bedrijven getrokken uit de deelpopulatie van bedrijven met tenminste 10 en maximaal 49 werknemers. Daarnaast zijn 1.993 bedrijven getrokken uit de deelpopulatie van bedrijven met tenminste 50 werknemers. 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 462 Nederlandse gemeenten (peildatum mei 2005) zijn aangeschreven, alsmede 78 algemene ziekenhuizen die opgenomen zijn in de digitale versie van de Pyttersen Almanak (peildatum mei 2005). Onderwijsinstellingen zijn overwegend ook niet geregistreerd bij de Kamer van Koophandel. Omdat veroudering in het onderwijs regelmatig onderwerp van onderzoek is, is deze sector buiten beschouwing gelaten.

De totale steekproef bestond uit 3.930 organisaties met een omvang van ten minste tien 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 de gemeenten was de brief gericht aan de gemeentesecretaris en bij de ziekenhuizen aan het hoofd Personeel en Organisatie. De vragenlijst is begin juni 2005 verstuurd. Eind juni is naar de organisaties die nog niet gereageerd hadden een herinneringsbrief (inclusief een exemplaar van de enquête) gestuurd.

Respons

De totale respons bedraagt 15,2 procent. Dit is een respons die weliswaar beduidend lager is dan bij persoonsenquêtes, maar niet veel lager dan gebruikelijk is in bedrijvenonderzoek. In onderzoek in Europa en de Verenigde Staten worden doorgaans responspercentages gevonden van hooguit 20 à 30 procent (zie bijvoorbeeld Kalleberg *et al.*, 1996). De respons varieerde per sector en was het hoogste in de publieke sector, namelijk 18 procent. Organisaties uit de dienstensector hebben het minst vaak gereageerd: 13 procent. In *tabel A1* is de respons per deelpopulatie samengevat.

De enquêtes werden ingevuld door een lid van de directie of bestuur (15 procent), de eigenaar (13 procent), een bedrijfsleider (5 procent), een gemeentesecretaris (3 procent), het hoofd P&O (38 procent), dan wel een medewerker van de personeelsafdeling (17 procent). Negen procent vervult een andere functie. Van de respondenten is het merendeel man, te weten 56 procent. De gemiddelde leeftijd is 43 jaar. Het opleidingsniveau van de werkgevers is relatief hoog: slechts één procent heeft opleiding op LBO-niveau of lager, 24 procent een opleiding op MBO-niveau, 53 procent een HBO-opleiding en 22 procent heeft een opleiding op universitair niveau afgerond.

Operationalisering

Organisatiekenmerken

De vragenlijst bevat een aantal vragen over structurele kenmerken van de organisatie. Een eerste kenmerk is de bedrijfstak waarin de organisatie opereert.

Tabel A1. Overzicht van de respons per deelpopulatie

Deelpopulatie	Totaal	Respons	Percentage
Industrie / bouw	925	150	16,2
Dienstensector	1.853	240	13,0
Publieke sector	1.152	207	18,0
Totaal	3.930	597	15,2

Er kon gekozen worden uit twaalf bedrijfstakken en een categorie ‘anders’. Voorts is gevraagd naar het aantal werknemers, waarbij een onderscheid is gemaakt naar het aantal vrouwelijke en mannelijke werknemers.

Een ander structureel kenmerk van de organisatie is de verdeling van het personeelsbestand naar leeftijd en opleiding. Wat betreft leeftijd is gevraagd naar de procentuele verdeling van het personeel over drie groepen, te weten: ‘jonger dan 35 jaar’, ‘35 tot 50 jaar’ en ‘50 jaar en ouder’. Analoog is gevraagd naar de procentuele verdeling over drie opleidingsniveaus, te weten ‘laaggeschoold (LO/LBO/VMBO/MAVO)’, ‘middelbaar geschoold (MBO/HAVO/VWO)’ en ‘hoger geschoold (HBO/WO)’. Tevens is gevraagd naar het percentage medewerkers dat in deeltijd werkt.

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’.

Verwachtingen over vergrijzing en krapte

De mate waarin organisaties zelf geconfronteerd worden met personeelskrapte is onderwerp van twee vragen. In de eerste plaats is gevraagd in hoeverre organisaties verwachten dat personeelstekorten voor problemen op de arbeidsmarkt zullen gaan leiden. Tevens is gevraagd of men verwacht of vergrijzing van de bevolking voor problemen op de arbeidsmarkt zal zorgen. Om inzicht te verkrijgen in hoeverre organisaties op het moment van ondervragen te maken hebben met knelpunten 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’).

Schaarste en de positie van 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’.

Wenselijkheid van werkgevers om ouderen langer te laten doorwerken

De mening van de ondervraagden over de wenselijkheid om ouderen langer te laten doorwerken, is gemeten door hen twee vragen voor te leggen. Ten eerste is gevraagd: ‘Acht u het wenselijk voor uw organisatie dat werknemers ook na hun 60^e jaar blijven werken?’ Ten tweede is gevraagd: ‘Acht u het wenselijk dat de meerderheid van uw personeel blijft werken tot het 65^e jaar?’ Er waren hier vijf antwoordcategorieën (1 ‘zeer wenselijk’, 2 ‘wenselijk’, 3 ‘noch wenselijk/noch onwenselijk’, 4 ‘onwenselijk’, 5 ‘zeer onwenselijk’). Deze twee vragen zijn ten behoeve van de analyse gehercodeerd tot (1 ‘zeer onwenselijk’ — 5 ‘zeer wenselijk’) en samengevoegd tot één variabele: de wenselijkheid om oudere werknemers langer te laten doorwerken; de score loopt van 2 tot en met 10. De onderlinge correlatie is .62 ($p < 0.01$); (Cronbach’s alpha = 0.76).

Leeftijd en productiviteit en beloning

Gevolgen van veroudering zijn geoperationaliseerd door respondenten de volgende vraag voor te leggen. “Wat zijn volgens u de consequenties voor uw organisatie als de gemiddelde leeftijd van uw personeel aanzienlijk toeneemt?” Consequenties voor de organisatie die men werd gevraagd te beoordelen zijn de waarschijnlijkheid van: toenemende arbeidskosten en stijgend ziekteverzuim en stijgende productiviteit. De respondenten konden aangeven hoe waarschijnlijk elk van deze consequenties is (antwoordcategorieën ‘1’ zeer onwaarschijnlijk, ‘2’ onwaarschijnlijk, ‘3’ neutraal, ‘4’ waarschijnlijk en ‘5’ zeer waarschijnlijk).

Percepties over het functioneren en de productiviteit van werknemers zijn afzonderlijk gevraagd voor werknemers jonger dan 35 jaar en voor werknemers van 50 jaar en ouder. Ondervraagden werd een lijst voorgelegd van kenmerken van werknemers. Eerst werd gevraagd “In welke mate zijn volgens u de

volgende eigenschappen van toepassing op werknemers van 50 jaar en ouder?” Vervolgens werd de vraag gesteld “In welke mate zijn volgens u de volgende eigenschappen van toepassing op werknemers jonger dan 35 jaar?” Aan de respondenten werden naast een algemene beoordeling van de productiviteit aspecten voorgelegd die kunnen worden beschouwd als dimensie van productiviteit, zoals creativiteit, belastbaarheid, vaardigheid met technologie, betrokkenheid bij het werk en opleidingsbereidheid.

Om een schaal te construeren die indiceert in hoeverre respondenten een negatieve of positieve relatie percipiëren tussen leeftijd en productiviteit zijn de antwoorden op vier vragen gebruikt. Ten eerste is het verschil in de beoordeling van de productiviteit bij 35-minners en 50-plussers berekend. Ten tweede het antwoord op de vraag in hoeverre zij het eens waren met de uitspraak “Oudere werknemers zijn minder productief dan jongere werknemers”. (1 ‘helemaal mee oneens’ — 5 ‘helemaal mee eens’). Ten derde het antwoord op de vraag of men een stijgende productiviteit waarschijnlijk acht als gevolg van vergrijzing (vijf antwoordcategorieën: ‘zeer onwaarschijnlijk’, ‘onwaarschijnlijk’, ‘neutraal’, ‘waarschijnlijk’ en ‘zeer waarschijnlijk’); (Cronbach’s $\alpha = 0.61$).

Organisatiebeleid

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). Voorbeelden van maatregelen zijn deeltijd-VUT/deeltijd-prepensioen, opleidingsplan voor oudere werknemers, taakverlichting voor ouderen werknemers, ergonomische maatregelen en aanpassing van de werktijden. 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.

Kenmerken van de steekproef van werkgevers

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 A2* 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 181.000 mensen werkzaam. In *tabel A3* is een verdeling van de organisaties naar grootteklasse weergegeven. De meeste organisaties zijn klein tot middelgroot.

Tabel A2. Organisaties in de steekproef naar sector

Sector ^a	Aantal organisaties	Percentage
Industrie	84	14
Openbare voorzieningsbedrijven	3	1
Bouwnijverheid	62	10
Handel	78	13
Horeca	25	4
Vervoer, opslag en communicatie	34	6
Financiële instellingen	11	2
Zakelijke dienstverlening	90	15
Gemeenten	82	14
Gezondheidszorg en welzijn	73	12
Anders	55	9
Totaal	597	100

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

Tabel A3. Organisaties in de steekproef naar grootteklasse

Grootteklasse	Aantal organisaties	Percentage
< 50 werknemers	185	31
50 – 200 werknemers	284	48
200 en meer werknemers	128	21
Totaal	597	100

Ruim een vijfde heeft meer dan 200 werknemers. Gemiddeld werken 310 werknemers per bedrijf (standaarddeviatie: 1.063).

Onderzoek onder werknemers

Naast survey onderzoek onder werkgevers zijn voor dit rapport gegevens verzameld bij werknemers in Nederland. Deze werknemersenquête is uitgevoerd via het CentERpanel dat wordt uitgevoerd door het instituut CentERdata van de Universiteit Tilburg. In totaal zijn bij circa 898 werknemers van 18 jaar en ouder gegevens verzameld via een personal computer die respondenten thuis hebben. Deze computer is verbonden met de centrale computer van CentERdata. De gegevens zijn representatief voor de Nederlandse bevolking (zie Esveldt *et al.*, 2001). Zie voor nadere informatie <http://www.uvt.nl/centerdata/nl/>

Appendix B: Factoranalyse zachte/harde kwaliteiten

In hoofdstuk 5 zijn verschillende achterliggende dimensies van productiviteit gepresenteerd. In tabel 5.7 is een onderscheid gemaakt naar “harde” kwaliteiten en “zachte” kwaliteiten van werknemers en het belang daarvan voor het oordeel van werkgevers over de productiviteit. Dit onderscheid is gebaseerd op onderstaande factoranalyse en schaalanalyses.

Tabel B1. Resultaten van de factoranalyse met varimax-rotatie^a van de verschillscores van oudere en jongere werknemers op achterliggende dimensies van productiviteit.

De mening van werkgevers

	Factor 1	Factor 2
Opleidingsbereidheid	0,67	0,05
Fysieke belastbaarheid	0,66	-0,02
Vaardig met nieuwe technologie	0,60	-0,04
Mentale belastbaarheid	0,50	0,22
Flexibiliteit	0,44	0,13
Creativiteit	0,31	0,07
Betrouwbaarheid	-0,01	0,66
Betrokkenheid bij het werk	0,08	0,61
Nauwkeurigheid	0,08	0,58
Sociale vaardigheid	-0,06	0,46
Klantgericht	0,13	0,41
Eigenwaarde	2,23	1,39

^a Door rotatie wordt de richting van de geconstrueerde factoren gewijzigd, waardoor de lading van elke variabele op de gedraaide factor ook verandert (zie voor uitleg Nooij, 1996: 164-170). Bij varimax-rotatie worden de componenten naar een zodanige positie geroteerd, dat sommige variabelen hoog laden op één component en anderen op een andere component. Deze vorm van rotatie is uiterst geschikt als een onderzoeker op zoek is naar verschillende dimensies in een verzameling items (Nooij, 1996).

Tabel B2. Overzicht van de interne consistentie (Cronbach's alpha's) van de geconstrueerde schalen voor harde versus zachte kwaliteiten

	De productiviteit volgens werkgevers van:		
	Jongere werknemers	Oudere werknemers	Vershil tussen jongere en oudere werknemers
Zachte kwaliteiten ^a	0,80	0,78	0,70
Harde kwaliteiten ^a	0,75	0,73	0,73

^a Zachte kwaliteiten omvat: sociale vaardigheden, betrouwbaarheid en betrokkenheid, nauwkeurigheid en klantvriendelijkheid; harde kwaliteiten omvat: mentale en fysieke belastbaarheid, vaardig met nieuwe technologie, opleidingsbereidheid en flexibiliteit.

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

Appendix C: Multinomiale logitanalyse organisatiebeleid

Resultaten van multinomiale logit-analyses ter verklaring van organisatiebeleid (0 = niet toegepast; 1= toegepast als beleidsmaatregel; 2 = wordt/zal worden overwogen).

Tabel C1. Taakverlichting oudere werknemers (de optie 'niet toegepast' is de basiscategorie)

	Wordt toegepast (1)		Wordt/zal worden overwogen (2)	
	Coëfficiënt	t-waarde	Coëfficiënt	t-waarde
Industrie/bouw (referentiecategorie)				
Dienstensector	-0,39	-1,01	-0,31	-0,91
Publieke sector	1,61**	2,94	1,30*	-2,54
Organisatieomvang	0,62**	3,11	0,27	1,47
Aandeel 50-plussers	0,21*	1,96	0,85	0,86
Aandeel HBO+	0,64	1,21	1,11*	2,31
Aandeel vrouwen	0,26	0,35	0,42	0,63
Aandeel parttime werk	-1,89**	-2,66	0,76	1,29
Constante	-0,38	-0,75	1,11*	2,44
Pseudo R ²	0,06			
N =	580			

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

Tabel C2. Demotie oudere werknemer

	Wordt toegepast (1)		Wordt/zal worden overwogen (2)	
	Coëfficiënt	t-waarde	Coëfficiënt	t-waarde
Industrie/bouw (referentiecategorie)				
Dienstensector	-0,10	-0,16	-0,07	-0,28
Publieke sector	-0,19	-0,27	-0,22	-0,66
Organisatieomvang	0,88**	3,12	0,56**	4,19
Aandeel 50-plussers	1,11	0,73	1,72*	2,47
Aandeel HBO+	1,52*	2,23	0,21	0,56
Aandeel vrouwen	0,31	0,28	0,20	0,37
Aandeel parttime werk	0,03	0,03	-0,35	-0,70
Constante	-4,63**	-5,66	-1,58**	-4,55
Pseudo R ²	0,04			
N =	576			

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

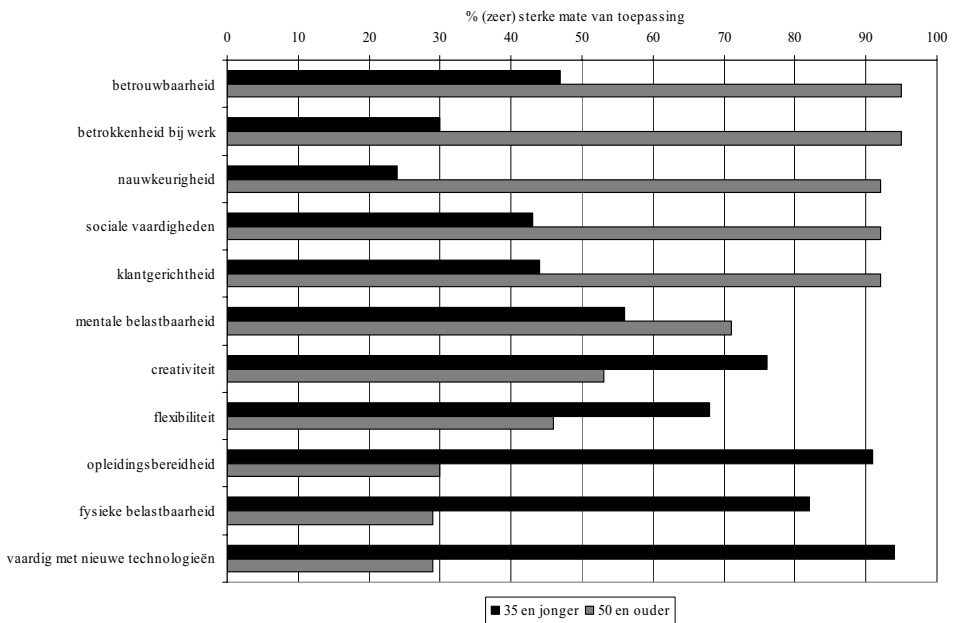
Tabel C3. Opleidingsplan oudere werknemer

	Wordt toegepast (1)		Wordt/zal worden overwogen (2)	
	Coëfficiënt	t-waarde	Coëfficiënt	t-waarde
Industrie/bouw (referentiecategorie)				
Dienstensector	0,47	1,14	-0,02	-0,09
Publieke sector	0,80	1,53	0,52	1,51
Organisatieomvang	0,69**	3,42	0,31*	2,29
Aandeel 50-plussers	1,31	1,17	1,54*	2,10
Aandeel HBO+	1,29*	2,33	0,91*	2,27
Aandeel vrouwen	0,95	1,15	0,21	0,38
Aandeel parttime werk	-1,52	-1,90	-0,74	-1,48
Constante	-3,35**	-5,79	-0,94	-2,71
Pseudo R ²	0,05			
N =	579			

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

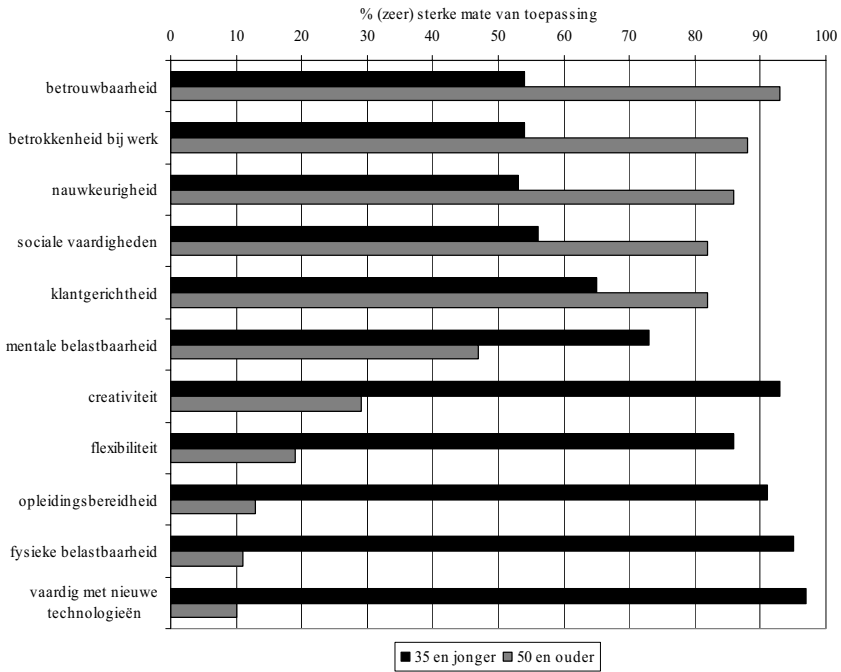
Appendix D: Onderliggende dimensies productiviteit: meningen van jongere en oudere werknemers

Figuur D1. De vele onderliggende dimensies van productiviteit volgens werknemers van 50 jaar en ouder



Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

Figuur D2. De vele onderliggende dimensies van productiviteit volgens werknemers van 35 jaar en jonger



Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

Appendix E: Samenstelling klankbordgroep

De samenstellers van het rapport hebben dankbaar gebruik gemaakt van de commentaren en suggesties van de klankbordgroep die het Ministerie van Economische Zaken had samengesteld. De volgende personen hadden zitting in deze groep:

- Drs. mw. K. van den Berg (Ministerie van Financiën)
- Drs. J.P. Ederveen (Ministerie van Economische Zaken)
- Dr. M.J.W. Gesthuizen (Sociaal en Cultureel Planbureau)
- Drs. mw. K.T.P. Janssen (Ministerie van Financiën)
- Drs. L.R. Janssens (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)
- Drs. R. Leering (Ministerie van Economische Zaken)
- Drs. E. Visser (Ministerie van Economische Zaken)
- Dr. D.J. van Vuuren (Centraal Planbureau)

Literatuur

- Becker, G.S. (1957), *The Economics of Discrimination*, Chicago: University of Chicago Press.
- Blöndal, S. and S. Scarpetta (1998), *The Retirement Decision in OECD countries*, OECD Working Paper, No. 202, Paris.
- Borghans, L., B. Golsteyn en A. de Grip (2007), Werkend leren, *Economisch Statistische Berichten*, 4 mei 2007, pp. 260-263.
- Dalen, H.P. van (1993), De oudere werknemer: van generlei waarde?, *Economisch Statistische Berichten*, No. 78, 19 mei 1993, pp. 448-453.
- Dalen, H. van en K. Henkens (2002), Early Retirement Reform. Can it and will it work?, *Ageing & Society*, No. 22, pp. 209-231.
- Dalen, H.P. van en K. Henkens (2005), The Double Standard in Attitudes toward Retirement — The Case of the Netherlands, *Geneva Papers on Risk and Insurance, Policies and Practice*, No. 30, pp. 693-710.
- Ekamper, P. (2006), Werkende ouderen in België en Nederland - de cijfers. *Tijdschrift voor HRM* No. 9, Vol. 1, pp. 6-20.
- Esveldt, I., G. Beets, K. Henkens, A. Liefbroer en H. Moors (2001), *Meningen en opvattingen van de bevolking over aspecten van het bevolkingsvraagstuk 1983-2000*, NIDI report nr. 62. Den Haag: NIDI, p. 137.
- Henkens, K. (2005), Stereotyping older workers and retirement, the managers' point of view, *Canadian Journal on Aging*, No. 24, Vol. 4, pp. 35-48.
- Henkens, K. en H. van Solinge (2003) *Het eindspel: Werknemers hun partners en leidinggevendenden over uittreden*, Assen: van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Joulain, M. en E. Mullet (2001), Estimating the 'appropriate' age for retirement as a function of perceived occupational characteristics. *Work & Stress*, No. 15, pp. 357-365.
- Kalleberg, A.L., D. Knoke, P. Marsden and J. Spaeth (1996), *Organizations in America: analyzing their structures and human resources practices*, London: Sage.
- Lazear, E.P. (1998), *Personnel economics for managers*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Liefbroer, A.C. 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*, No. 55, pp. 101-119.
- McCann, R. en H. Giles (2003), Ageism in the workplace: A communication perspective. In: T.D. Nelson (ed.), *Ageism, stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, pp. 163-199.
- Mertens, E.H.M. (1998), *Loopbaanonderbrekingen en kinderen: gevolgen voor de beloning van vrouwen*, Dissertatie Universiteit Utrecht.
- Nooij, A.T.J. (1996), *Sociale methodiek: normatieve en beschrijvende methodiek in grondvormen*. Leiden: Stenfert Kroese.
- OESO (2005), *Ageing and Employment Policies - Netherlands*, OECD, Parijs.
- OESO (2006), *Live Longer, Work Longer*, OECD, Parijs.
- OSA (2007), *Tendrapport Vraag naar arbeid 2006*, Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Phelps, E.S. (1972), The statistical theory of racism and sexism, *American Economic Review*, Vol. 62, pp. 659-661.

- Polachek, S.W. en W.S. Siebert (1993), *The economics of earnings*, Cambridge (Mass.): Cambridge University Press.
- Remery, C., K. Henkens, J.J. Schippers, A. van Doorne-Huiskes en P. Ekamper (2001), *Organisaties, veroudering en management. Een onderzoek onder werkgevers* (NIDI rapport 61). 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: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/Arbeidsinspectie.
- Schippers, J.J. (1987), *Beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Schippers, J.J. (1998), Demotie, beloning en produktiviteit, *Sociaal Maandblad Arbeid*, jg. 53, no. 1, januari, pp. 13-18.
- Schippers, J.J. and J.J. Siegers (1994), Racial, sexual and age discrimination in the labour market: similarities and differences, in: H. Entzinger, J.J. Siegers and F. Tazelaar (eds.), *Immigrant Ethnic Minorities in the Dutch Labour Market. Analyses and Policies*, Thesis Publishers, Amsterdam, pp. 115-134.
- SER (1999), *Bevordering arbeidsdeelname ouderen*, Advies 99/18, Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Smolenaars, E. (2005), *65 jaar als uiterste houdbaarheidsdatum*, Utrecht: Expertisecentrum LEEFTijd.
- SZW (1991), *Ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Thurow, L.C. (1975), *Generating inequality: mechanisms of distribution in the U.S.*, New York: Basic Books.
- Visser, P., C. Remery, K. Henkens en J. Schippers (2003a), *Hoe werven werkgevers? Structurele aanpak knelpunten personeelsvoorziening in Nederland*, Publicatie A193, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, Tilburg.
- Wooldridge, M. (2002), *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, MIT Press, Cambridge, MA.
- WRR (2000), *Doorgroei van arbeidsparticipatie*, Rapporten aan de Regering no. 57, Den Haag: SDU.

Lijst van NIDI rapporten

1. A.J. Gooszen, *Vluchtelingen en asielzoekers: demografische en sociaal-economische positie in Nederland*. 1988, pp. 77, f 15,-.
2. R.A.H. Schreurs, *Een beschrijvende analyse van de trefzekerheid van nationale bevolkingsprognoses*. 1989, pp. 119, f 20,-.
3. J. Bartlema, *Modelling stepfamilies: first results*. 1989, pp. 34, f 10,-.
4. R.A.H. Schreurs, *Een verklarende analyse van de trefzekerheid van nationale bevolkingsprognoses*. 1989, pp. 45, f 10,-.
5. R. Penninx en Ph. Muus, *Grenzeloos migreren na 1992?: internationale migratie en de Europese Gemeenschap in verleden en toekomst*. 1989, pp. 45, niet meer leverbaar.
6. N. van Nimwegen, I. Hogen Esch en E. Beekink, *Jongeren en ouderen: een inventariserende studie naar demografische ontwikkelingen en de maatschappelijke positie van jongeren en ouderen*. 1989, pp. 184, f 25,-.
7. H.G. Moors, H. van Leusden en I. Hogen Esch, *Opvattingen over het bevolkings-vraagstuk en de acceptatie van beleid*. 1989, pp. 200, niet meer leverbaar.
8. *Relatievormen in Nederland*. 1989, pp. 139, niet meer leverbaar.
9. C. Gordon, *The bevolkingsregisters and their use in analysing the co-residential behaviour of the elderly*. 1989, pp. 118, f 20,-.
10. S. Voets, *Allochtonen in Nederland*. 1989, pp. 118, f 20,-.
11. Th. Engelen, H. Hillebrand en F. van Poppel, *Kindertal naar kenmerken, 1900-1960: vruchtbaarheid van de op 31 mei 1960 bestaande eerste huwelijken naar periode van huwelijkssluiting, huwelijksleeftijd en kerkelijke gezindte van de vrouw, sociale beroepsgroep van de man en gemeentegroep, 13^e Algemene Volkstelling 31 mei 1960*. 1989, pp. 351, f 35,-.
12. N. van Nimwegen, *Onderzoek naar bevolkingsvraagstukken in de jaren tachtig: een schets van ontwikkelingen vanuit het perspectief van de programmering van het onderzoek*. 1990, pp. 88, f 15,-.
13. E.A.M. Bulder, *Household structures of elderly in the past: a case study of two Dutch communities in the period 1920-1940*. 1990, pp. 48, f 10,-.
14. P. Ekamper, *Gevoeligheidsfuncties voor meerdimensionale bevolkingsprognose-modellen met een twee-geslachten algoritme*. 1990, pp. 96, f 15,-.
15. E. van Imhoff, *PROFILE: a program for estimating the coefficients of demographic age-intensity profiles*. 1991, pp. 56, f 15,-.
16. W.J. Nusselder, J.J. Schoorl en J.F.M. Berkien, *Bevolkingsvoorberekening allochtonen in Nederland naar nationaliteit, 1989-1999: bevolkingsgroepen met de Turkse, Marokkaanse, een EG of overige niet-Nederlandse nationaliteit*. 1990, pp. 178, f 25,-.
17. M. Bottema, J.J. Siegers en C.A. van der Wijst, *Een leeftijdstypologie van beroepen in Nederland*. 1991, pp. 35, f 10,-.
18. E. van Imhoff, N. Keilman m.m.v. S. Wolf, *Huishoudens en uitkeringen in de 21^e eeuw: de gevolgen van veranderende huishoudenssamenstelling voor de sociale zekerheid*. 1990, pp. 164, f 25,-.
19. H. Moors en N. van Nimwegen, *Social and demographic effects of changing household structures on children and young people*. 1990, pp. 57, f 15,-.

-
20. J. Siebenga, *Selected annotated bibliography of population studies in the Netherlands, 1987 and 1988*. 1990, pp. 138, niet meer leverbaar.
 21. P. Ekamper en J. Berkien, *Demografische aspecten van de vervangingsvraag*. 1991, pp. 70, f 15,-.
 22. H. de Feijter, *Voorlopers bij demografische veranderingen*. 1991, pp. 181, f 25,-.
 23. N. van Nimwegen, *Onderzoek naar bevolkingsvraagstukken in de jaren negentig: een programma in hoofdlijnen*. 1991, pp. 65, niet meer leverbaar.
 24. *Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 1991: demografische ontwikkelingen in maatschappelijk perspectief*. Onder red. van N. van Nimwegen en H. van Solinge. 1991, pp. 246, f 35,-.
 25. W.J. Nusselder en J.J. Schoorl, *Bevolkingsvoorberekening en scenario's alloctonen in Nederland naar nationaliteit, 1990-2000: bevolkingsgroepen met de Turkse, Marokkaanse, een EG of een overige niet-Nederlandse nationaliteit*. 1991, pp. 132, f 20,-.
 26. J. Jó|wiak, *Mathematical models of population*. 1992, pp. 133, niet meer leverbaar.
 27. W.J. van der Veen, *Oudelieden in gestichten, bewoners van de 19de-eeuwse bejaardentehuizen: een schets van de situatie in Den Haag*. 1992, pp. 98, f 15,-.
 28. I. Esveldt en N. van Nimwegen, *Naar een kindvriendelijke samenleving?: een inventarisatie van voorwaardenscheppend beleid inzake gezinsvorming*. 1992, pp. 182, niet meer leverbaar.
 29. J.F.M. Berkien, *Dynamiek op de arbeidsmarkt: analyse van arbeidsmarktprocessen met behulp van demografische technieken*. 1992, pp. 90, f 15,-.
 30. S. Voets, *Buitenlandse migratie en de Nederlandse bevolkingsprognose*. 1992, pp. 191, f 25,-.
 31. F. van Poppel, *Trouwen in Nederland. Een historisch-demografische studie van de 19^e en vroege 20^e eeuw*. 1992, pp. 654, f 50,-.
 32. C.M. Fokkema, J. de Jong Gierveld en P. Nijkamp, *Internal elderly migration: an exploration of the literature*. 1993, pp. 52, f 15,-.
 33. E. van Imhoff, J. Schoorl, R. van der Erf en N. van der Gaag, *Regionale prognose bevolking van Turkse, Marokkaanse, Surinaamse of Antilliaanse afkomst, 1992-2000*. 1994, pp. 207, f 35,-.
 34. A. van Diepen en J. van Ginneken, *Demografische ontwikkelingen, consumptiepatronen en milieubelasting in Nederland. Een verkenning van de betekenis van de demografische component voor het milieuvraagstuk*. 1994, pp. 92, f 15,-.
 35. *Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 1994: demografische ontwikkelingen in maatschappelijk perspectief*. Onder red. van N. van Nimwegen en G. Beets. 1994, pp. 401, niet meer leverbaar.
 36. E. Tabeau, F. van Poppel en F. Willekens, *Mortality in the Netherlands: The data base*. 1994, pp. 85, niet meer leverbaar.
 37. R. Penninx, J. Schoorl en C. van Praag, *The impact of international migration on receiving countries: The case of the Netherlands*. 1994, pp. 251, f 35,-.
 38. P. Ekamper en E. van Imhoff, *1989-based dynamic household scenarios for the Netherlands: Sensitivity analysis of the LIPRO household model*. 1994, pp. 60, f 15,-.
 39. F. Eelens, *The population of Aruba: a demographic profile*. 1994, pp. 100, f 15,-.
 40. E. Beekink en P. van Cruyningen, *Demografische databank Nederlandse gemeenten, 1811-1850*. 1995, pp. 207, f 25,-.
 41. H. Moors, G. Beets en H. van den Brekel, *Opvattingen over en acceptatie van bevolkingsbeleid 1983-1990*. 1995, pp. 139, f 20,-.

-
42. E. van Imhoff en K. Henkens, *Alternatieven voor de VUT: een scenario-analyse*. 1995, pp. 108, f 20,-.
 43. I. Esveldt, I. Kulu-Glasgow, J. Schoorl en H. van Solinge, *Migratiemotieven, migratienetwerken en partnerkeuze van Turken en Marokkanen in Nederland*. 1995, pp. 248, f 35,-.
 44. S. Voets, J. Schoorl en B. de Bruijn, *The demographic consequences of international migration*. 1995, pp. 430, f 35,-.
 45. H. van Leusden (red.), *Demografie op het snijvlak van maatschappij en wetenschap: prioriteiten voor toekomstig onderzoek*. 1996, pp. 77, f 15,-.
 46. H. Moors, H. van Leusden en H. van den Brekel, *Meningen en opvattingen over aspecten van het bevolkingsvraagstuk 1983-1994: de belangrijkste resultaten en conclusies*. 1996, pp. 72, niet meer leverbaar.
 47. N. van Nimwegen, *Onderzoek naar bevolkingsvraagstukken in Nederland op de drempel van de 21^e eeuw: een nationaal meerjarenprogramma in hoofdlijnen*. 1996, pp. 64, f 15,-.
 48. H. Van Solinge en J. Wood, *Sample surveys as a potential data source for the study of non-standard household forms and new living arrangements: An inventory of data sources on european households and families*. 1997, pp. 106, f 20,-.
 49. W. Post, E. van Imhoff, P. Dykstra en F. van Poppel, *Verwantschapsnetwerken in Nederland: verleden, heden, toekomst*. 1997, pp. 160, f 25,-.
 50. N. van Nimwegen en G. Beets, *Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 1997*. 1997, pp. 220, niet meer leverbaar.
 51. A. Dekker, *Data processing for demographic censuses and surveys: with special emphasis on methods applicable to developing country environments*. 1997, pp. 88, f 15,-.
 52. H. van Solinge, H. van Dalen, P. Dykstra, E. van Imhoff, H. Moors and L. van Wissen, *Population, labour and social protection in the European Union: Dilemmas and prospects*. 1998, pp. 84, f 15,-.
 53. K. Henkens, *Older workers in transition. Studies on the early retirement decision in the Netherlands*. 1998, pp. 150, f 25,-.
 54. Corina Huisman en Leo van Wissen, *Regionale allochtonen prognose 1996-2016*. 1998, pp. 149, niet meer leverbaar.
 55. Philip Rees, Evert van Imhoff, Helen Durham, Marek Kupiszewski and Darren Smith, *Internal migration and regional population dynamics in the Netherlands*. 1998, pp. 102, f 20,-.
 56. Ernst Spaan, *Labour circulation and socioeconomic transformation: The case of East Java, Indonesia*. 1999, pp. 400, f 35,-.
 57. Chantal Remery, Anneke van Doorne-Huiskes, Pearl Dykstra en Joop Schippers, *En als oma nu ook een baan heeft? De toekomst van de informele kinderopvang in Nederland*. 2000, pp. 130, f 25,-.
 58. N. van Nimwegen en G. Beets, *Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2000*. 2000, pp. 260, f 49,50.
 59. Gijs Beets, Edith Dourleijn, Aart Liefbroer en Kène Henkens, *De timing van het eerste kind in Nederland en Europa*. 2001, pp. 115 (niet meer leverbaar).
 60. Evert van Imhoff en Hanna van Solinge, *Schatting individuele verdeling joodse tegoeden*. 2001, pp. 84, 9 Euro.
 61. C. Remery, K. Henkens, J. Schippers, J. van Doorne-Huiskes en P. Ekamper, *Organisaties, veroudering en management: een onderzoek onder werkgevers*. 2001, pp. 110, 11,34 Euro.

-
62. I. Esveldt, G. Beets, K. Henkens, A.C. Liefbroer en H. Moors, *Meningen en opvattingen van de bevolking over aspecten van het bevolkingsvraagstuk, 1983-2000*. 2001, pp. 147, 11,34 Euro.
 63. J. van Doorne-Huiskes, P.A. Dykstra, E. Nievers, J. Oppelaar en J.J. Schippers, *Mantelzorg: tussen vraag en aanbod*. 2002, pp. 104, 11,34 Euro.
 64. G. Beets, C. Huisman, E. van Imhoff, S. Koesoebjono en E. Walhout, *De demografische geschiedenis van de Indische Nederlanders*. 2002, pp. 136, 11,34 Euro.
 65. N. van Nimwegen en I. Esveldt, *Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2003*. 2003, pp. 250, niet meer leverbaar.
 66. A.C. Liefbroer en J. Puy, *De transitie naar volwassenheid en de rol van het overheidsbeleid. Een vergelijking van institutionele arrangementen in Nederland, Zweden, Groot-Brittannië en Spanje*. 2005, pp. 148, 12,50 Euro.
 67. Erik Beekink, Carlo van Praag (redactie), Jeannette Schoorl, Ernst Spaan en Helga de Valk, *Marokkanen in Nederland: een profiel*. 2006, pp. 92, 17,50 Euro.
 68. Frans Willekens, *Towards a system of reproductive health conditions*. 2005, pp. 98, 11,50 Euro.
 69. Tineke Fokkema en Theo van Tilburg, *Aanpak van eenzaamheid: helpt het? Een vergelijkend effect- en procesevaluatieonderzoek naar intenties ter voorkoming en vermindering van eenzaamheid onder ouderen*. 2006, pp. 168, 15 Euro.
 70. Hanna van Solinge, *Changing tracks. Studies on life after early retirement in the Netherlands*. 2006, pp. 157, 15 euro.
 71. N. van Nimwegen en I. Esveldt, *Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2006: de grote stad in demografisch perspectief*. 2006, pp. 340, 25 Euro.
 74. Harry van Dalen, Kène Henkens en Joop Schippers, *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. 2007, pp. 122, 11,34 Euro.

Een NIDI rapport kan worden besteld door overmaking van het verschuldigde bedrag plus verzend- en administratiekosten à 5,00 Euro op bankrekening 45.83.68.687 van de ABN-AMRO ten name van NIDI-KNAW te Den Haag, onder vermelding van het gewenste rapport-nummer met als referentie de SWIFT-code: ABNANL2A en de IBAN-code: NL56ABNA0458368687. Het adres van de ABN-AMRO is Postbus 90, 1000 AB te Amsterdam.

