

De lange mars van besef naar beleid: werkgevers en (hun) oudere werknemers

Harry van Dalen, Kène Henkens en Joop Schippers

Vanuit macro-economisch perspectief is het inmiddels een onomstreden doelstelling: ouderen zouden langer actief moeten blijven op de arbeidsmarkt. De realisatie van deze doelstelling ligt echter niet primair in handen van de (rijks)overheid, maar op het bord van individuele werkgevers. Weliswaar kan de overheid prikkels geven; negatieve om oudere werknemers te ontmoedigen de arbeidsmarkt te verlaten en positieve om werkgevers te stimuleren ouderen langer in dienst te houden of opnieuw aan te nemen. Op dat gebied is de afgelopen jaren al heel wat gebeurd, met name op het punt van het afremmen van vervroegde uittreding. De vraag is of werkgevers eraan toe zijn het stokje van de overheid over te nemen. Om daar zicht op te krijgen beantwoorden we in dit artikel twee hoofdvragen: 1. Maken werkgevers zich zorgen over vergrijzing en – daaruit voortvloeiende – krapte op de arbeidsmarkt? 2. In welke mate is er sprake van leeftijdsbewust personeelsbeleid en hoe ziet dat er dan uit? Gekoppeld aan deze twee hoofdvragen komen ook verschillende aanvullende vragen aan de orde.

Demografisch bewustzijn?

Om zicht te krijgen op de positie van werkgevers onderzoeken we in de eerste plaats hoe het staat met de gevoelde '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 (zie voor een beschrijving van de data bijlage 1).

Tabel 1 laat zien dat de meeste werkgevers zich ervan bewust zijn dat demografische veranderingen gevolgen zullen hebben voor het functioneren van de arbeidsmarkt. 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.

Tabel 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 in het

Dr. H. van Dalen, Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut/ Universiteit van Tilburg.
Dr. K. Henkens, Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
Prof. dr. J. Schippers, OSA, Institute for Labour Studies/Universiteit Utrecht

Omvang organisatie	Is vergrijzing een probleem? (antwoorden in procenten)		
	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? (idem)		
	Onwaarschijnlijk	Neutraal	Waarschijnlijk
< 50 werknemers	19	27	54
50-200 werknemers	14	25	61
> 200 werknemers	9	16	75
Totaal	15	24	61

Tabel 1. In hoeverre zullen vergrijzing en arbeidsmarkttekorten voor problemen op de arbeidsmarkt zorgen?
Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

kader van het onderzoek gehouden focusgroepbijeenkomsten. 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'n vaart zal lopen, en anderen waarschuwen dat we ook niet elkaar de problemen 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 6% 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 driemaal zoveel werkgevers wervingsproblemen werden gerapporteerd (Visser et al., 2003). Ook recente cijfers van het CBS laten zien dat de situatie anno 2007 en 2008 al weer een andere is dan die van eind 2005, toen de enquêtes onder werkgevers zijn gehouden.

De focusgroepbijeenkomsten leren dat niet alle werkgevers gelijkelijk 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.

Omgaan met een krappe arbeidsmarkt

Het is de vraag welke groepen werkgevers zien als reservoir om extra arbeidskrachten uit te putten. Vormen oudere werknemers één van deze groepen? Aan werkgevers is een lijst met maatregelen voorgelegd waarbij zij konden aangeven of zij die maatregelen toepassen dan wel overwegen. Tabel 2 geeft een overzicht.

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

Het bevorderen dat werknemers tot hun 65ste blijven werken gebeurt nu nog slechts in 12% van de organisaties. Het is wel een maatregel die veel werkgevers (zullen) overwegen bij een aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, te weten 51%. Slechts 8% van de organisaties werft oudere werknemers en 40% 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 3% 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.

Maatregelen	Wordt momenteel al toegepast	Wordt /zal worden overwogen	Zal niet worden overwogen
<i>Andere organisatie werk en personeel</i>			
Verbreiden 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>Gebruikmaken 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

Tabel 2. Maatregelen die organisaties nemen wanneer zij nu of in de nabije toekomst met schaarste aan personeel worden geconfronteerd (2005; in %; N = 597). Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

Geconcludeerd kan worden dat in de zogeheten 'job queue' vrouwen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten voornamelijk 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 belangrijke bron van toekomstig arbeidspotentieel.

Langer doorwerken?

Dit beeld komt ook naar voren uit de antwoorden op twee andere vragen waarin we werkgevers vragen naar de wenselijkheid van langer doorwerken. Tabel 3 heeft betrekking op de wenselijkheid voor de organisatie dat werknemers ook na hun 60ste blijven werken. Tabel 4 heeft betrekking op de wenselijkheid dat werknemers blijven werken tot na het 65ste jaar.

Sectoren:	Acht u het wenselijk dat personeel blijft werken na hun 60ste jaar? (antwoorden in procenten)		
	(Zeer) Wenselijk	Neutraal	(Zeer) Onwenselijk
Industrie	34	43	23
Diensten	42	36	22
Publieke sector	47	39	14
Totaal	42	39	19

Tabel 3. Houding van werkgevers ten aanzien van doorwerken personeel na hun 60ste jaar.
Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

Sectoren:	Acht u het wenselijk dat personeel blijft werken na hun 65ste jaar? (antwoorden in procenten)		
	(Zeer) Wenselijk	Neutraal	(Zeer) Onwenselijk
Industrie	5	29	65
Diensten	12	35	53
Publieke sector	7	37	56
Totaal	9	34	57

Tabel 4. Houding van werkgevers ten aanzien van doorwerken personeel na hun 65ste jaar.
Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

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 de 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 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 (anders dan evidente 'frictiewerkloosheid') vermindert bovendien de kansen van een oudere werkzoekende in belangrijke mate. Overigens geldt dit 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’.

*Oudere werknemers
zouden wel eens de ‘klap-
stoeltjes’ van de 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 vanuit leeftijds perspectief gezien evenwichtige personeelsopbouw. 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 daardoor krijgen oudere sollicitanten volgens sommige werkgevers al 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 60ste jaar blijven werken, vindt ruim 40% dat (zeer) wenselijk. 19% vindt dit (zeer) onwenselijk. Bij de vraag of werkgevers het wenselijk voor de organisatie vinden dat de meerderheid van de werknemers tot na hun 65ste jaar blijft werken, is het aantal dat (zeer) wenselijk antwoordt, gedaald tot slechts 9%. Het aandeel werkgevers dat dit (zeer) onwenselijk vindt, is gestegen tot 57%. 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 uittredingsbeslissingen van werknemers, welke zij vooral als een privézaak zien (zie Henkens & 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 het 60ste levensjaar als onwenselijk wordt gezien, komt werving van ouderen zesmaal minder vaak voor (2% versus 12%) dan in organisaties waar men positief staat ten opzichte van werken na het 60ste levensjaar. 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 et cetera, maar dergelijke functies zijn maar in beperkte mate voorhanden en dus zul je moeten accepteren dat een grote groep oudere werknemers op hun 57ste of 60ste 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) veertig 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 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 65ste 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 al wilt laten doorwerken na hun

65ste, dan zou dat moeten gebeuren op basis van een nieuwe 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 zomaar worden overgenomen, aldus een personeelsmanager uit het onderwijs. Dezelfde scepsis geldt 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. Het geeft vrijwel zeker enorme arbeidsonrust als je aan de AOW-leeftijd van 65 gaat morrelen'.

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 et cetera. '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 van de werkgevers de opvatting van verschillende anderen samen.

Wat doen werkgevers om ouderen te behouden?

Tegen de achtergrond van de hiervoor geschetste opvattingen is het vervolgens de vraag welke consequenties werkgevers aan die opvattingen verbinden in termen van hun personeelsbeleid. Een van de vragen die daarbij centraal staat, is wat werkgevers doen om de inzetbaarheid van oudere werknemers te bevorderen. Een andere vraag is wat er gebeurt met werknemers die niet langer adequaat functioneren.

Aan 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 (Schaeps en Klaassen, 1999; Remery et al., 2001). Tabel 5 geeft een overzicht van de resultaten.

De maatregelen die het meest voorkomen, kunnen worden gebundeld onder de noemer ontziebeleid. Het betreft hier zowel 'eigen' organisatiebeleid als in de cao of wettelijk vastgelegde maatregelen. Extra verlof-/vakantiemogelijkheden voor oudere werknemers is daarin de meest voorkomende praktijk (56%). Ook ergonomische maatregelen worden vaak toegepast, namelijk door 49% van de werkgevers. Datzelfde geldt voor deeltijd-VUT dan wel deeltijd-prepensioen (46%). 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 een derde van de organisaties. Minder frequent wordt

<i>Maatregel</i>	<i>Wordt toegepast</i>	<i>Wordt/zal worden overwogen</i>	<i>Zal niet worden overwogen</i>
Extra verlof	56	27	17
Ergonomische maatregelen	49	38	13
Deeltijdpensioen	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

*Tabel 5. Mate waarin werkgevers maatregelen nemen dan wel overwegen om oudere werknemers te behouden (%).
Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).*

genoemd de mogelijkheid van een langdurige loopbaanonderbreking. Opvallend is hoe weinig organisaties een activerend ouderenbeleid kennen in de vorm van opleidingsplannen voor oudere 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 6% 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 privésituatie van een persoon. Het is een op maat gesneden aanpak die we willen bieden. Helaas staan we nog aan het begin van het project’.

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 zestig 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 een zekere mate een demotiekarakter hebben: het stoppen met managementtaken en gedeeltelijke FPU (flexibel pensioen en uitreden) ontlast mensen van flink wat stress en stelt hen 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 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 skepsis over het aanstellen van overgekwalificeerde 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

Slechts een enkele werkgever voert leeftijdspecifiek personeelsbeleid

Werkgevers willen af van een flink deel van het ontziebeleid

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 verlofstuwme-

ren 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 6 zien vooral de minder grote bedrijven kritiek bij hun jongere personeel op de ontziemaatregelen.

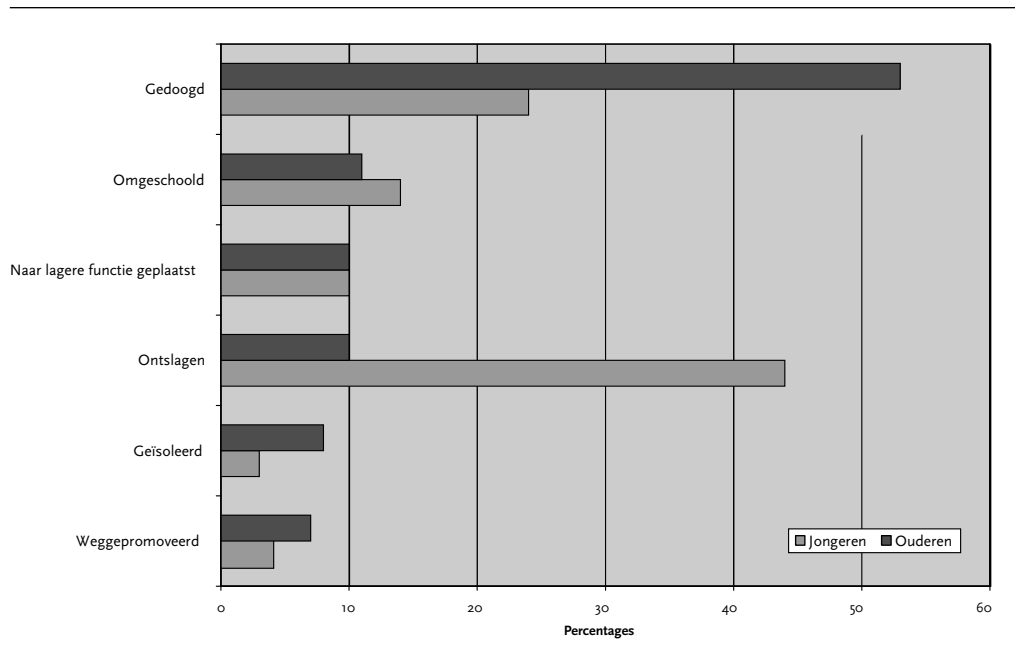
Omvang van de organisatie	Stelling: Speciale maatregelen voor oudere werknemers leiden tot scheve gezichten bij jongere werknemers (antwoorden in %)		
	Oneens	Neutraal	Eens
Minder dan 50 werknemers	39	35	26
50-200 werknemers	51	30	19
Meer dan 200 werknemers	49	36	15
Totaal	47	33	20

Tabel 6. Steun voor speciale maatregelen voor oudere werknemers.
Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005).

Wat doen werkgevers als werknemers niet functioneren?

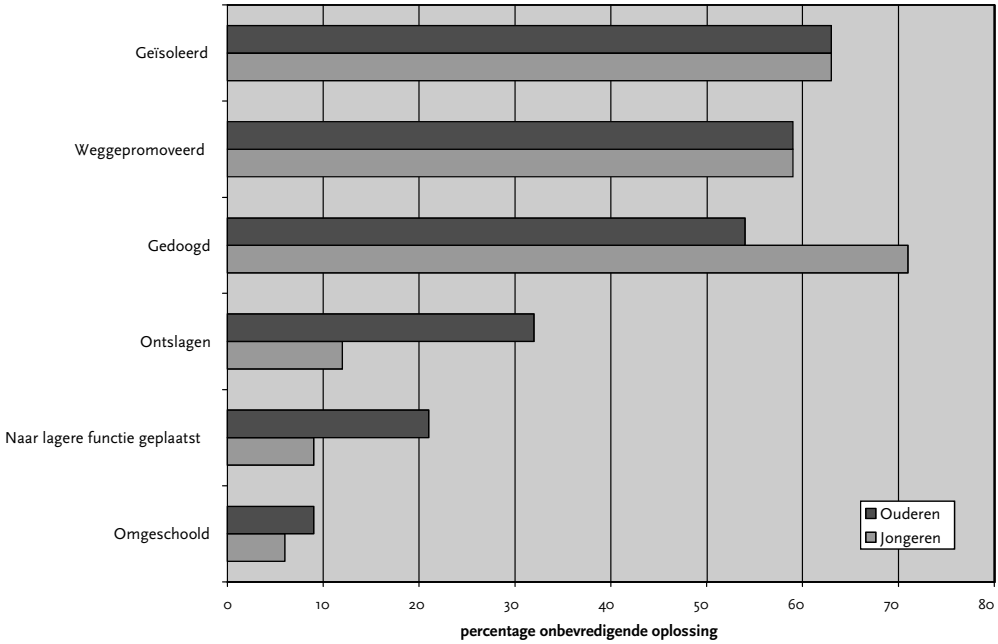
Zowel uit het survey-onderzoek als uit de focusgroepgesprekken met werkgevers komt naar voren dat men veel waarde hecht aan een optimale inzetbaarheid van werknemers, ook als er geen sprake is van een zogenaamd leeftijdsbewust beleid. Ondanks dat kennen veel organisaties wel medewerkers die niet goed 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 voor-sorteren op een leven zonder werk. Sommige managers spreken van ouderen die mentaal al met pensioen zijn of zichzelf hebben afgekoppeld (Henkens & 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 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 1 en 2.



Figuur 1. Hoe wordt omgegaan met niet goed functionerende oudere en jongere werknemers?
Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

De uitkomsten van de focusgroepgesprekken op dit punt laten 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



Figuur 2. Percentage werknemers dat gekozen oplossing als onbevredigend bestempelt. Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

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’.

Mobiliteitsbeleid

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 vijftig 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.

Werkgevers zien de geringe mobiliteit als probleem

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. 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.

Hoe kan de overheid naar de mening van werkgevers helpen?

Tijdens de focusgroepbijeenkomsten is telkens opnieuw de vraag aan de orde gesteld wat werkgevers van de overheid verwachten en hoe de overheid kan bijdragen aan het vergroten van de kans dat ouderen worden aangenomen in het geval van vacatures, respectievelijk dat ouderen langer behouden blijven voor de arbeidsmarkt.

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 zo veel van de overheid; veel werkgevers zien de vergrijzing vooral als een arbeidsmarktprobleem,

dat zij zelf zullen moeten oplossen. Wel gaven verschillende werkgevers aan dat de overheid een aantal dingen niet had of zou moeten doen. Vooral de tamelijk abrupte afschaffing van de voor werknemers aantrekkelijke vut- en prepensioenregelingen wordt door een aantal werkgevers als een te overhaast ingevoerde maatregel genoemd. Niet dat zij daar op zichzelf tegen zijn, maar '(w)ij 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', aldus een werkgever uit de logistieke dienstverlening. Een andere werkgever vraagt zich in dit kader retorisch af: 'Had de overheid de vergrijzing niet langer van te voren kunnen zien aankomen? Dan had men eerder kunnen beginnen met maatregelen en waren dit soort drastische ingrepen niet nodig geweest.'

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 heel 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: 'Op 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'n 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 veeleer een extra stigmatisering zou uitgaan: '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 HR-manager van een installatiebedrijf. Voorstanders van een soepeler ontslagrecht verwachten vooral een positieve invloed op de mobiliteit in en tussen organisaties. 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.' Een tegenstander van versoepeling stelt:

'Ik zie de huidige trend dat het gemakkelijker wordt om mensen te ontslaan, maar de overheid spant hiermee het paard achter de wagen. Als je mensen makkelijker kunt ontslaan, valt voor beide partijen de prikkel weg om in goed functioneren te investeren. Dus komen die mensen aan de kant te staan en wat dan?'

*Werknemers hebben
niet dezelfde 'houdbaar-
heidsdatum'*

Overeenkomstig wat diverse werkgevers eerder als 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 HR-manager 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 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. Inmiddels behoort die regeling ook bij de overheid tot de verleden tijd.

Ten slotte 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 55ste of zelfs al eerder versleten zijn. Moet je dan vasthouden aan de fictie dat die mensen tot hun 65ste 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.'

Ontwikkelingen in de tijd

Zoals we in de inleiding reeds aanstipten, heeft de overheid de afgelopen jaren verschillende maatregelen genomen om te bevorderen dat ouderen langer op de arbeidsmarkt actief blijven. Daarnaast heeft de overheid via initiatieven als de Taskforce Ouderen en Arbeid, de Regiegroep Grijs Werkt en tal van projecten in samenwerking met het expertisecentrum LEEFtijd geprobeerd langer doorwerken op de agenda van werkgevers, vakbonden en intermediaire organisaties te krijgen. De vraag is of dit het gedrag van werkgevers ook daadwerkelijk heeft beïnvloed. Om die vraag te beantwoorden vergelijken we een aantal van de hiervoor besproken uitkomsten met die van vijf jaar eerder, toen eveneens een representatieve steekproef van Nederlandse werkgevers over deze kwesties is ondervraagd.

Als we tabel 7 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 5 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% past deze maatregel toe. De positie van ouderen is in vergelijking met andere categorieën werknemers in beide onderzochte jaren zwak. Overigens blijkt uit tabel 7 niet alleen dat oudere werknemers op minder steun van werkgevers kunnen rekenen als deze personeelstekorten willen opvangen, maar ook 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

Maatregelen	2000	2005	Absoluut verschil
1. Meer vrouwelijk personeel werven	51	21	-30
2. Verbreden van de inzetbaarheid van werknemers	44	41	-3
3. Reïntegratie 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

Tabel 7. Maatregelen die organisaties nemen wanneer zij met schaarste aan personeel worden geconfronteerd, 2000 en 2005 (percentage 'wordt toegepast').

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

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.

In 2000 vermeldde nog één op de drie werkgevers dat de maatregel om een hoger loon te bieden wordt toegepast, in 2005 noemt slechts 9% van de werkgevers deze maatregel. Wederom zouden twee krachten achter deze wijziging van gedrag kunnen steken: enerzijds het conjuncturele sentiment dat wanneer men zich midden in een recessie bevindt het bieden van een hoger loon als tamelijk irrelevant kan worden opgevat en anderzijds 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.

De vraag is of er een ontwikkeling valt te bespeuren in het *behouden* van oudere werknemers. In tabel 8 worden de maatregelen opgesomd die werkgevers hebben getroffen: het eerste waar werkgevers aan denken (en wat zij doen) om oudere werknemers te behouden is en blijft het verminderen van hun werklust of -druk. En wat impopulair was, dat blijft ook zo: demotie werd en wordt maar door 6 à 7% van de werkgevers toegepast. Wat echter onmiddellijk opvalt is dat de intensiteit van de

<i>Maatregelen</i>	2000	2005	<i>Absoluut verschil</i>
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

*Tabel 8. Maatregelen die organisaties nemen om oudere werknemers te behouden, 2000 en 2005 (% 'wordt toegepast').
Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2000, 2005).*

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 focusgroepbijeenkomsten bepleiten: paal en perk stellen aan het 'ontziebeleid'. Zoals onder andere verschillende 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 principiële andere houding ten opzichte van oudere 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) gelegenheidsoplossing.

Samenvatting en conclusie

Concluderend komt uit dit artikel 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 gebruikmaken van de internationalisering van de economie en een groter beroep op technologische vernieuwing, tot het ontmoe-digen 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. In de loop van de tijd is die positie, ondanks alle aandacht van overheidszijde voor de wenselijkheid van het langer doorwerken door ouderen, niet verbeterd.
- Tegenover langer doorwerken staan werkgevers in hoge mate indif-ferent en passief. Langer dan na het 65ste jaar doorwerken stuit zelfs op tegenstand van de werkgevers.
- 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 brengen (bij-voorbeeld 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 functi-oneren. Voor jongeren is men minder coulant en is ontslag vaak de meestgebruikte route.

De arbeidsmarkt voor oudere werknemers is uit balans: in 2006 werkt 58% van de mensen tussen de 55 en 64 jaar niet, voor de groep tussen de 60 en 64 jaar is dat percentage bijna 80%. 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. Leeftijdsbewust personeelsbeleid dat de positie van de oudere werknemer structureel verbetert, is vaak afwezig en betekent in de praktijk het ontzien van oudere werknemers. Vooral de generieke maatregelen die via wet- en

regelgeving worden opgelegd, proberen oudere werknemers te ontlasten (via onder meer extra vrije dagen en taakverlichting), maar lijken het belang van de oudere werknemer in de weg te staan. Ingeval oudere werknemers niet meer functioneren, worden zij gedoogd, terwijl voor jongere werknemers vaak ontslag volgt. Deze barrières zijn geen typisch Nederlands fenomeen; ze komen in vele West-Europese landen naar voren. 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 – staat de andere bescherming – op volwaardig werk of kans op werk – in de weg. Het verbeteren van de positie van de oudere werknemer kan bijna niet zonder gevestigde belangen te schaden. Het in balans brengen van productiviteit en beloning is iets wat weinig voorkomt in de Nederlandse bedrijfspraktijk. De geringe bereidheid om demotie toe te passen als instrument van personeelsbeleid is in dit opzicht tekenend.

De praktijk van het Verenigd Koninkrijk (Van Dalen et al., 2006) 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. Voor Nederlandse werkgevers is er echter nog een lange weg te gaan tussen het besef dat de samenleving en in het bijzonder de beroepsbevolking vergrijst en HR-beleid dat er ook daadwerkelijk toe bijdraagt dat ouderen langer en productief aan de slag kunnen blijven. De demografische ontwikkeling zal HRM'ers geleidelijk dwingen de focus te richten op het bevorderen van duurzame inzet van ouder wordende werknemers. Overheid en sociale partners kunnen daarbij voor aantrekkelijke randvoorwaarden zorgen. HRM'ers zouden ondertussen bij zichzelf te rade kunnen gaan of hun organisatie wellicht een voorsprongpositie kan verwerven door niet te wachten tot de wal het schip keert, maar zelf proactief aan de slag te gaan met investeringen die een duurzame inzet van werknemers bevorderen.

Literatuur

- Dalen, H. van, K. Henkens, W. Henderikse en J. Schippers (2006), *Dealing with an ageing labour force: what do European employers expect and do?* (NIDI-rapport no. 73), Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Henkens, K. & H. van Solinge (2003), *Het eindspel: Werknemers, hun partners en leidinggevend over uitreden*, Assen: van Gorcum/Stichting Management Studies.
- 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. & 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.
- Visser, P., C. Remery, K. Henkens en J. Schippers (2003), *Hoe werven werkgevers? Structurele aanpak knelpunten personeelsvoorziening in Nederland* (Publicatie A193), Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, Tilburg.
-

Bijlage 1. Korte beschrijving van de gebruikte data

Voor het in dit artikel beschreven onderzoek is gebruikgemaakt van de volgende gegevensbronnen:

1. Een enquête onder een representatieve steekproef van organisaties in Nederland. De steekproef omvatte zowel organisaties uit de marktsector als uit de collectieve sector, voor zover de organisatie ten minste tien werknemers in dienst had. De data zijn verzameld in het najaar van 2005 door een consortium van de Universiteit Utrecht, het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut en VanDoorneHuiskes en Partners. Uiteindelijk bleken 597 geretourneerde vragenlijsten, ofwel van 15,2% van de aangeschreven organisaties, geschikt voor analyse. De vragenlijsten zijn vrijwel allemaal ingevuld door de algemeen directeur, het hoofd P&O- of HRM-afdeling of – bij gemeenten – door de gemeentesecretaris.
2. Verslagen van vier focusgroepgesprekken die zijn gehouden in respectievelijk Den Haag, Utrecht, Zwolle en Roermond in het voorjaar van 2007 in het kader van een onderzoek verricht door het NIDI in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. De deelnemers zijn aselect gekozen uit de adressenlijst van de bij punt 1 beschreven steekproef. Aan de focusgroepgesprekken werd deelgenomen door

zowel algemeen directeuren als hoofden P&O. Input voor de discussie waren met name de uitkomsten van de schriftelijke enquête. Tijdens de discussie is uitdrukkelijk aandacht besteed aan het mogelijk verschillende perspectief van leidinggevendenden met verschillende verantwoordelijkheden.

3. Een onderzoek onder een representatieve steekproef van werknemers in Nederland, gehouden in het voorjaar van 2007 in het kader van een onderzoek verricht door het NIDI in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. 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. Zie voor nadere informatie <http://www.uvt.nl/centerdata/nl/>.