
Werkgevers worstelen met Abraham (en Sara): 50-plussers nog weinig in tel

Wilma Henderikse, Kène Henkens en Joop Schippers*

De vergrijzing van de Nederlandse beroepsbevolking schrijdt in rap tempo voort en steeds meer werkgevers worden ook binnen hun eigen organisatie met die vergrijzing geconfronteerd. Uit de hier gepresenteerde resultaten van een steekproefonderzoek onder arbeidsorganisaties blijkt dat volgens veel werkgevers verdere vergrijzing van het personeelsbestand vooral kosten met zich meebrengt. Op het punt van de baten heeft men geen hoge verwachtingen. Het personeelsbeleid ten opzichte van oudere werknemers kan vooral worden gekarakteriseerd als 'ontzie'-beleid: oudere werknemers mogen meer en hoeven minder. Dit beleid drijft de kosten van de vergrijzing van het personeelsbestand alleen nog maar verder op. Maatregelen om de baten te vergroten – bijvoorbeeld via investeringen in het menselijk kapitaal van oudere werknemers – worden slechts in beperkte mate genomen. Oudere werknemers worden nauwelijks beschouwd als een remedie tegen de (dreigende) schaarste aan personeel die voor steeds meer organisaties werkelijkheid wordt.

Trefwoorden: oudere werknemers, personeelsbeleid, hrm-beleid, menselijk kapitaal, werkgeverssurvey

Inleiding

Op het breukvlak van de twintigste en de eenentwintigste eeuw wordt de Nederlandse arbeidsmarkt gekenmerkt door een aantal structurele veranderingen. De belangrijkste daarvan worden in hoge mate gestuurd door demografische ontwikkelingen en in het bijzonder door ontgroening en vergrijzing. Deze ontwikkelingen hebben er in de eerste plaats voor gezorgd dat binnen de beroepsbevolking sprake is van een verschuiving van het zwaartepunt van jongeren naar ouderen. In de tweede plaats is er op de arbeidsmarkt sprake van een omslag van een vragersmarkt naar een aanbiedersmarkt. Dat betekent dat waar 'vroeger' de vragende partij op de arbeidsmarkt, in casu de werkgever, het 'voor het zeggen' had de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt ertoe leidt dat de machtsbalans langzamerhand verschuift richting werknemers.

Die toenemende schaarste wordt vooral veroorzaakt door het feit dat de komende jaren betrekkelijk kleine jaarklassen jongeren de arbeidsmarkt betreden, terwijl de omvangrijke jaargangen babyboomers van net na de Tweede Wereldoorlog geleidelijk aan de arbeidsmarkt verlaten. Tijdens de hoogconjunctuur rond de eeuwwisseling heeft Nederland reeds een voorproefje gehad van wat die schaarste zou kunnen gaan betekenen. De daaropvolgende conjuncturele neergang gedurende de periode 2002-2006 heeft de structureel toenemende schaarste aan personeel nog enigszins verbloemd, maar met het aantrekken van de economie in de loop van 2006 konden ook de eerste signalen over tekorten op de arbeidsmarkt weer worden opgevangen. Gelet op het feit dat het werkloosheidspercentage in Nederland inmiddels is gedaald tot minder dan vijf procent van de beroepsbevolking c.q. minder dan 350.000 mensen (CBS, 2007) en voor de komende jaren aanhoudende econo-

* Wilma Henderikse is verbonden aan bureau VanDoorneHuiskes en Partners, Kène Henkens werkt bij het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI), Joop Schippers is hoogleraar aan de Universiteit Utrecht/Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA). Correspondentieadres: Benedictuskruid 15, 3086 RL Rotterdam. E-mail: j.schippers@econ.uu.nl.

mische groei wordt verwacht, terwijl de grote uitstroom van babyboomers nog moet beginnen, lijkt schaarste in elk geval voor de komende jaren het parool. In Europees verband bevindt Nederland zich daarmee in een unieke positie: er is – in tegenstelling tot bijvoorbeeld in Duitsland of Frankrijk – binnen de beroepsbevolking nauwelijks sprake van een substantiële reserve. Van de minder dan 350.000 werklozen mag een deel tot de frictiewerklozen worden gerekend (zij die zich tussen twee banen bevinden), terwijl een ander deel over onvoldoende kwalificaties beschikt als ‘match’ voor een substantieel deel van de arbeidsvraag. Daar staat tegenover dat Nederland meer dan andere Europese landen zal worden geconfronteerd met een daling van het arbeidsaanbod door het terugtreden van de zogeheten babyboomers van net na de Tweede Wereldoorlog. Wel beschikt Nederland nog over een aanzienlijk potentieel arbeidsaanbod in de vorm van niet of weinig participerende vrouwen. Het is vooralsnog geen uitgemaakte zaak dat het in voldoende mate zal lukken dit potentiële arbeidsaanbod ook daadwerkelijk te mobiliseren (Sap, 2007).

Op wat langere termijn hangt de arbeidsvraag onder andere af van de mate van ‘outsourcing’ en ‘offshoring’ van werk, bijvoorbeeld naar landen als China en India. Enerzijds moet daar echter bij worden bedacht dat een belangrijk deel van de groei van de vraag naar arbeid de komende jaren zal worden gerealiseerd in de dienstverlening. Het gaat daarbij dan zowel om commerciële dienstverlening (bijvoorbeeld gemaksdiensten, recreatie) als om niet-

commerciële dienstverlening, zoals in zorg en onderwijs. De daarmee gemoeide arbeidsplaatsen kunnen naar hun aard niet naar het buitenland worden verplaatst. Anderzijds geldt dat onder invloed van de economische groei in de ‘traditionele’ ‘offshore’landen de lonen ook daar in rap tempo zullen stijgen c.q. al zijn gestegen. Voor sommige bedrijven is dat aanleiding het besluit tot verplaatsing van de werkgelegenheid naar die landen te heroverwegen of zelfs weer tot ‘back-shoring’ (het terughalen van het werk) over te gaan.

Overigens hebben niet alle sectoren in gelijke mate met vergrijzing te kampen. Vooral het onderwijs en de overheid zijn sterk vergrijsde sectoren, terwijl de (zakelijke) dienstverlening, maar ook bijvoorbeeld de sector handel, horeca en reparatie daar als verhoudingsgewijs vrij jong tegen afsteekt (tabel 1).

In het licht van deze structurele veranderingen is het met name interessant om meer inzicht te krijgen in de positie van oudere werknemers op de arbeidsmarkt. Vanaf het begin van de jaren tachtig tot ruim in de jaren negentig heerste er ten aanzien van oudere werknemers vooral een houding van ‘ze hebben hun bijdrage aan de wederopbouw geleverd’ en ‘laat ze nu maar plaatsmaken voor jongeren’. Dat laatste argument werd vooral gevoed door de hoge (jeugd)werkloosheid en de vrees dat een – voor de arbeidsmarkt – ‘verloren generatie’ zou opgroeien. Institutioneel vond deze houding zijn vertaling in riante regelingen die vervroegd uittreden mogelijk

Tabel 1 Gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand en het aandeel werknemers naar leeftijd in 2005 in procenten van het totale aantal werknemers

	Gemiddelde leeftijd	< 20	20-29	30-39	40-49	50-54	> 54
Totaal	39	5	19	27	26	13	10
Industrie en landbouw	42	2	12	28	33	14	11
Bouwnijverheid	40	3	19	27	27	14	10
Handel, horeca, reparatie	35	14	26	25	20	9	7
Transport	40	4	19	27	26	14	11
Zakelijke dienstverlening	39	2	21	32	24	12	9
Zorg en welzijn	39	2	21	27	30	12	9
Overige dienstverlening	40	6	19	24	23	14	14
Overheid en openbaar nut	42	0	13	27	32	17	12
Onderwijs	42	2	16	23	29	18	14

Bron: OSA, Trendrapport Vraag naar Arbeid 2006, tabel 2.5 (eigen bewerking).

maakten. Ook gooiden (georganiseerde) werkgevers en werknemers het op een akkoordje om de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO) en de Werkloosheidswet (WW) te gebruiken als 'prettige' uittrederoutes voor overtollige oudere werknemers. Aldus daalde de leeftijd waarop oudere werknemers het arbeidsproces verlieten in de periode 1978-1992 met gemiddeld circa vijf jaar tot iets onder de zestig. Degenen die voortijdig de arbeidsmarkt verlieten, sprongen er qua inkomen veelal goed uit en de lasten kwamen niet direct voor rekening van de werkgevers, maar werden op het bordje van de collectieve sector gedeponereerd. Vooral dat laatste werd – in het kader van de discussie over de betaalbaarheid van de verzorgingsstaat – rond 1990 een reden om de verschillende uittrederoutes met een kritische blik te bezien en steeds meer en steeds verdergaande maatregelen te nemen om te verhinderen dat ouderen voortijdig en met een te hoge vergoeding de arbeidsmarkt zouden verlaten. In 2004 kende dit beleidstraject zijn apotheose met het schrappen van vrijwel alle fiscale faciliteiten om voor de officiële pensioenleeftijd van 65 jaar het arbeidsproces te verlaten. Eerder stoppen kan natuurlijk altijd (Nederland kent geen arbeidsplicht!), maar wel steeds meer voor eigen rekening, in termen van een lager inkomen en na je 65e een lager pensioen. 'Actuariel neutraal' is daarvoor de geëigende aanduiding.

Los van de vraag naar de causaliteit – vanaf die tijd is er ook sprake van een conjuncturele opleving en een daling van de werkloosheid – zien we sinds 1995 een toename van het aandeel 50- en 55-plussers dat nog aan het werk is (tabel 2) en een stijging van de gemiddelde leeftijd waarop werkenden het arbeidsproces

verlaten. Deze stijging blijft echter – zeker voor de 60-plussers – vooralsnog achter bij de beleidsmatige ambities, zoals die onder andere op EU-niveau zijn vastgelegd in de zogeheten Lissabondoelstellingen. Die komen er ten aanzien van ouderen op neer dat in 2010 vijftig procent van hen nog actief zou moeten zijn op de arbeidsmarkt. Voor Nederland zijn de ambities nog scherper geformuleerd: doorwerken tot de officiële pensioenleeftijd van 65 jaar zou weer de regel moeten worden; eerder stoppen de uitzondering.¹ De vraag is of het ook gaat lukken die ambities te verwezenlijken. De overheid wil wel, een deel van de werknemers moet wel (omdat zij zich eerder stoppen niet meer kunnen permitteren), maar spelen werkgevers het spel ook mee? Dat is de vraag die centraal staat in deze bijdrage. Meer in het bijzonder willen we de vraag beantwoorden: *wat verwachten werkgevers van een veroudering van hun personeelsbestand? En: welke maatregelen nemen ze ten aanzien van hun oudere werknemers?* Ten slotte willen we aandacht besteden aan *de rol die werkgevers voor oudere werknemers zien als de komende jaren sprake is van toenemende tekorten aan personeel*. Om de voor werkgevers relevante kwesties goed in beeld te brengen, schetsen we in de volgende paragraaf kort het theoretische kader. Vervolgens wordt de dataverzameling toegelicht en presenteren we de uitkomsten van een survey onder Nederlandse werkgevers.

Theoretisch kader

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

Tabel 2 *Bruto arbeidsparticipatie (%) 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).

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 meesten echter niet op. Ook na het betreden van de arbeidsmarkt wordt nieuwe kennis en worden nieuwe vaardigheden verworven; mensen raken ervaren in het werk dat zij verrichten. Op dit punt bestaan tussen mensen evenwel aanzienlijke verschillen. Deze zijn voor een groot deel gekoppeld aan de functie die mensen vervullen. Deze verschillen uit zich in verschillende leeftijd-inkomensprofielen voor hoger en lager opgeleiden. Het leeftijd-inkomensprofiel voor hoger opgeleiden onderscheidt zich niet alleen van dat voor lager opgeleiden doordat het uiteindelijk een hoger maximum bereikt. Het HO-profiel kent bovendien een later startpunt, omdat de hogere opleidingen nu eenmaal ook langer duren. Daarnaast bereikt het LO-profiel ook sneller zijn top, niet alleen omdat het startpunt eerder ligt, maar ook omdat de opgaande tak van de bergparabool en de inkomens- en productiviteitsgroei die hierdoor worden weergegeven sneller ten einde komt dan bij hoger opgeleiden. Die daling van het leeftijd-inkomensprofiel wordt veroorzaakt door het feit dat de voorraad menselijk kapitaal en daarmee de productiviteit van werknemers niet alleen aan positieve, maar ook aan negatieve invloeden onderhevig is. Bij dit laatste moet gedacht worden aan slijtage en veroudering.

In beroepen waar fysieke kracht een grote rol speelt (bijvoorbeeld de bouw) is dat al evident; veel stratenmakers 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 enzovoort) 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.

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 (deprecia-tie) van menselijk kapitaal de overhand krijgt (zie voor een overzicht Polachek & Siebert, 1993 en Mertens, 1998). Wat niet goed past in het raamwerk van de theorie van het menselijk kapitaal is het overheersende effect van leeftijd op de beloning en het fenomeen dat de dalende (rechter)tak van het leeftijd-inkomensprofiel zelden wordt waargenomen.

Beloning en senioriteit

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

loopbaan de beloning onder en gedurende het tweede deel van de loopbaan de beloning boven de productiviteit ligt (zie ook Lazear, 1998). Dit beloningsprincipe bevordert de bereidheid van werkgevers om werknemers gedurende het eerste deel van hun loopbaan in staat te stellen (goedkope) tijd te spenderen aan bedrijfsopleidingen en allerlei vormen van 'on-the-job'-training. Het vooruitzicht van een allengs stijgende beloning vormt vervolgens voor werknemers een prikkel om hun dienstverband bij 'hun' werkgever, waar hun investeringen maximaal renderen, te continueren. Ten slotte worden werknemers op latere leeftijd als hun productiviteit begint terug te lopen op grond van hun hogere beloning geprikkeld om voldoende mee te werken aan het opleiden en inwerken van hun eigen opvolgers. Als de beloning precies gelijke tred hield met de productiviteit, zou er bij oudere, minder productieve werknemers gemakkelijk weerstand kunnen ontstaan de eigen (jonge) 'concurrenten' te helpen een hogere productiviteit te verwerven. Dit beloningssysteem draagt, aldus Thurow, derhalve bij aan continuïteit van de ontwikkeling van kennis en knowhow in het bedrijfsleven. Demotie wordt op deze manier voorkomen; wel is er volgens Thurow gaandeweg sprake van een verschuiving in het takenpakket van werknemers van 'zelf doen' naar anderen opleiden, inwerken en ondersteunen. Binnen dit theoretische 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.

Productiviteit: de leeftijd van werknemers en de kapitaalgoederenvoorraad

Terwijl Thurow aandacht vraagt voor het feit dat werkgevers niet alleen te maken hebben met individuele werknemers maar met een werknemersbestand waar zowel oudere als jongere werknemers deel van kunnen uitmaken, verdient de theorie van het menselijk kapitaal ook op een ander punt aanvulling. In de hierboven gepresenteerde analyse kwam al even de relatie tussen de productiviteit van werknemers en de productiefactor kapitaal aan de orde. In het algemeen zal gelden dat de

arbeidsproductiviteit van een werknemer niet alleen of zelfs niet primair afhangt van de eigen vermogens van die werknemer, maar vooral van de combinatie van arbeid en kapitaal in het productieproces. Op korte termijn zijn 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, kunnen 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. Grosso modo geldt 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 gebruik 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 perioden 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, 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.

Ook de consequenties van een structureel krappere arbeidmarkt 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 een 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.

Leeftijd en statistische discriminatie

Zoals in de vorige subparagraaf al bleek, heeft het in dienst hebben en/of werven van oudere werknemers (of welke op de arbeidmarkt 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 hij weet 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. 'Statistische discriminatie' – het selecteren van werknemers op basis van een gemiddeld groepskenmerk – vormt 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 – 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', 'behoudend' en 'inflexibel', dan levert dat een ander beeld op dan een primaire associatie met 'rijk aan ervaring', 'wijs', 'betrouwbaar' en 'door de wol geverfd'. De opvattingen rond

beroepen en functies maken bepaalde 'matches' tussen ouderen en beroepen meer voor de hand liggend dan andere. Dat de opvattingen over wat een geschikte match is bovendien voor mannen en vrouwen kan 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 vooroordeelen kan daarmee gemakkelijk een zichzelf onderhoudend of zelfs versterkend effect krijgen.

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 rond de eeuwwisseling op gang gekomen (SER, 1999; WRR, 2000) en lijkt de laatste jaren aan belangstelling en urgentie te winnen (zie o.m. 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 gevegd, lijkt de vraag naar oudere werknemers de komende jaren te worden beïnvloed door veranderende schaarsteverhoudingen. Vooral demografische ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing, zoals geschetst in de inleiding, spelen daarbij een dominante rol.

Data²

Steekproef

Met deze theoretische inzichten als uitgangspunt is een vragenlijst opgesteld die gedurende de tweede helft van 2005 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 1.384 bedrijven getrokken uit de deelpopulatie van bedrijven met ten minste 10 en maximaal 49 werknemers. Daarnaast zijn 1.993 bedrijven getrokken uit de deelpopulatie van bedrijven met ten minste 50 werknemers. 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's Nederlandse Almanak (peildatum mei 2005). De totale steekproef bestond uit 3.930 organisaties met een omvang van ten minste 10 werknemers. 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 ($n = 591$). Dit is een respons die weliswaar beduidend lager is dan bij persoonsenquêtes, maar niet veel lager dan een respons die gebruikelijk is in bedrijvenonderzoek. In onderzoek in Europa en de Verenigde Staten worden doorgaans responspercentages gevonden van hooguit 20 à 30 (zie bijvoorbeeld Kalleberg et al., 1996). Bij het presenteren van de resultaten zullen we een onderscheid maken tussen de sectoren industrie/bouw (148 bedrijven), (commerciële) dienstverlening (253), openbaar bestuur (94) en de sector zorg, welzijn en onderwijs (96 organisaties). Als gevolg van de stratificatie naar grootte is *per sector* sprake van een representatieve steekproef van organisaties in Nederland.³

De enquêtes werden ingevuld door een lid van directie of bestuur (15%), de eigenaar (13%), een bedrijfsleider (5%), een gemeentesecretaris (3%), het hoofd P&O (38%), dan wel een medewerker van de personeelsafdeling (17%). 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 een 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

Gevolgen vergrijzing voor de organisatie

De 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).

Organisatiebeleid

In de vragenlijst is een reeks maatregelen voorgesteld die deel kunnen uitmaken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Deze reeks is gebaseerd op eerder onderzoek naar dergelijk beleid (o.m. SZW, 1991 en Schaeps & Klaassen, 1999). Voorbeelden van maatregelen zijn deeltijd-VUT/deeltijdprepensioen, opleidingsplan voor oudere werknemers, taakverlichting voor oudere 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.

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'.

Gevolgen van een vergrijzend personeelsbestand

Het eerste aspect van de veroudering dat we willen belichten, betreft de vraag in hoeverre werkgevers de vergrijzing van de arbeidsmarkt daadwerkelijk als een probleem beschouwen. In totaal ziet ruim driekwart van de werkgevers de vergrijzing als een (zeer) serieus probleem. Arbeidsmarkttekorten behalen een score van iets meer dan zestig procent. Ter vergelijking: het enige andere probleem dat zo hoog scoort is dat van de internationale concurrentie. Uiteraard speelt dat laatste probleem veel minder voor organisaties in het openbaar bestuur. Daar vormt de vergrijzing voor werkgevers in de sector het grootste knelpunt (zie ook OSA, 2007).

Vervolgens richten we ons op de opvattingen van werkgevers over de gevolgen van een vergrijzend personeelsbestand. Wat verwachten werkgevers op het terrein van kennis en ervaring, productiviteit, conflicten op het werk, ziekteverzuim enzovoort? Tabel 3 geeft aan hoeveel procent van de werkgevers in de

betreffende sector een bepaald gevolg 'waarschijnlijk' dan wel 'zeer waarschijnlijk' acht.

Over de volle breedte van de Nederlandse economie zien we dat bij organisaties een tamelijk somber beeld overheerst waar het gaat over de gevolgen van de vergrijzing van de beroepsbevolking. Weliswaar ziet men kennis en ervaring toenemen, maar dit vertaalt zich – in tegenstelling tot wat de meeste studies op basis van de theorie van het menselijk kapitaal veronderstellen – niet in een hogere productiviteit. Productiviteit hangt dus kennelijk van andere factoren af dan (alleen) van kennis en ervaring (zie ook Evers & Wilthagen, 2006). Ondertussen zien werkgevers wel de loonkosten stijgen, vrezen zij een stijgend ziekteverzuim en zien zij de flexibiliteit en bereidheid tot innoveren van hun personeelsbestand teruglopen. Bovendien achten velen het waarschijnlijk dat het noodzakelijk zal zijn de werkomstandigheden te verbeteren en de wijze waarop het werk is georganiseerd te herzien. Vooral in zorg, welzijn en onderwijs speelt dit punt. Winst in termen van minder conflicten in de organisatie

Tabel 3 De mate waarin werkgevers bepaalde mogelijke gevolgen van vergrijzing van het personeelsbestand (zeer) waarschijnlijk achten

	Industrie/ bouw	Dienst- verlening	Openbaar bestuur	Zorg, welzijn en onderwijs	Totaal
Kennis- en ervaringsniveau zal toenemen	62	62	61	58	61
Het is noodzakelijk de werkomstandigheden te verbeteren	47	37	51	57	45
Herziening van de wijze waarop het werk is georganiseerd	41	41	54	55	45
Stijgende productiviteit	9	8	5	3	7
Weinig enthousiasme voor nieuwe technologie	43	44	47	44	44
Minder conflicten in de organisatie	16	18	5	6	14
Toenemende weerstanden tegen verandering	58	54	52	59	56
Slechter imago van de organisatie	11	15	23	17	16
Toenemende arbeidskosten	68	78	77	83	76
Stijgend ziekteverzuim	61	49	49	52	53
Hogere scholings- en loopbaankosten	15	17	20	25	18
Bredere inzetbaarheid personeel	31	29	30	22	29
Meer mobiliteit personeel	16	11	8	13	12
Betere sfeer op het werk	16	18	3	6	13
Arbeidstijden veranderen	16	24	22	21	21
N	148	253	94	96	591

of een betere sfeer op het werk wordt niet erg waarschijnlijk geacht. Het beeld in het openbaar bestuur is op enkele punten nog somberder dan dat in de andere sectoren. Zo verwachten gemeenten en departementen vaker dat vergrijzing van het personeelsbestand tot een slechter imago van de organisatie zal leiden en leeft binnen het openbaar bestuur nauwelijks de gedachte dat een vergrijzend personeelsbestand zal bijdragen aan een betere sfeer binnen de organisatie. Die laatste opvatting wordt gedeeld door werkgevers in zorg, welzijn en onderwijs.

Het blijken dus zowel factoren die te maken hebben met productiviteit en rendement van menselijk kapitaal als factoren die horen bij een verschijnsel als statistische discriminatie, die samen het beeld van de gevolgen van een vergrijzend personeelsbestand bepalen.

Nadere analyses laten zien dat met name kleine bedrijven vaker dan grote bedrijven kosten verwachten op het punt van de organisatie van het werk en het aanpassen van de werkomstandigheden. Ook verwachten kleinere bedrijven vaker extra scholings- en loopbaankosten. Bij de verwachte baten zien we alleen een verschil op het punt van de verwachtingen ten aanzien van een betere sfeer op het werk.

Personeelsbeleid gericht op oudere werknemers

De volgende vraag is welke consequenties organisaties verbinden aan de (toekomstige) veroudering van het personeelsbestand. In dit geval gaat het om de vraag welke maatregelen momenteel reeds worden toegepast.

Veel van de toegepaste maatregelen (tabel 4) vallen in de categorie 'ontzie'-beleid: oudere werknemers mogen meer (zoals later beginnen, wat vaker met verlof) en hoeven minder (zoals ploegendienst, overwerk). Dat past bij de opvatting over oudere werknemers zoals die binnen organisaties regelmatig te horen is, zowel bij leidinggevendenden als op de werkvloer, en die zich laat samenvatten als 'ouderen hebben jarenlang hun beste krachten aan de economie geleverd. Die moet je niet lastig-

vallen met allerlei nieuwigheden. Zij verdienen "een chique aftocht".' In dat kader behoeft het geen verwondering te wekken dat ouderen die gebruik kunnen maken van financieel gunstige vertrekregelingen door collega's en chefs worden gefeliciteerd én – dat is de keerzijde – maar een klein deel van de organisaties actie onderneemt om ouderen langer voor de organisatie te behouden. Dat laatste zien we bijvoorbeeld terug in de lage scores voor het aanbieden van opleidingen specifiek gericht op ouderen. Ook een andere route om oudere werknemers te behouden, maar dan via demotie in een lagere functie en tegen een lager salaris is voor de meeste organisaties momenteel geen optie. Ook het percentage werkgevers dat daar mogelijk voor de toekomst wel iets in ziet, is beperkt. Dat past in het zojuist geschetste beeld dat organisaties ouderen een 'chique aftocht' gunnen. Hoewel momenteel nog betrekkelijk weinig gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid oudere werknemers in te zetten als coach van jongeren is dat een optie die mogelijk wél toekomst heeft.

Opvallend is in hoe weinig organisaties functioneringsgesprekken worden gehouden waarin de oriëntatie op de loopbaan(fase) een rol speelt. Het in verhouding daarmee hoge aandeel werkgevers dat zegt wel te overwegen dit te gaan doen, vormt wellicht een indicatie voor het feit dat velen beseffen dat dit toch eigenlijk wel nuttig en nodig is, maar ook binnen veel organisaties geldt dat tussen droom en daad weliswaar geen wetten in de weg staan, maar wel veel praktische bezwaren.

De collectieve sector (openbaar bestuur en zorg, welzijn en onderwijs) rapporteert vaker dan de marktsector allerlei vormen van 'ontzie'-maatregelen. In het openbaar bestuur hebben organisaties iets vaker dan de organisaties in de andere sectoren een opleidingsplan voor oudere werknemers. In het openbaar bestuur worden vaker dan elders op de loopbaanfase gerichte functioneringsgesprekken gehouden. Een voorzichtige conclusie op het punt van de maatregelen die reeds van kracht zijn dan wel worden overwogen om de vergrijzing binnen de organisatie tegemoet te treden, lijkt te moeten zijn dat de overheid betrekkelijk hoog scoort als het gaat om (for-

Tabel 4 Percentage werkgevers dat een bepaalde maatregel om met een vergrijzend personeelsbestand om te gaan reeds toepast (T) dan wel overweegt (O)*

	Industrie/ bouw		Dienst- verlening		Openbaar bestuur		Zorg, welzijn en onderwijs		Totaal	
	T	O	T	O	T	O	T	O	T	O
Regeling voor deeltijd-VUT of deeltijdprepensioen	38	35	29	36	84	12	63	21	46	29
Vrijstelling overwerk voor oudere werknemers	29	39	23	34	27	27	43	27	28	33
Opleidingsplan voor oudere werknemers	8	45	14	40	19	57	13	55	13	46
Extra verlof/vakantie voor oudere werknemers	58	27	47	33	63	24	67	17	56	27
Taakverlichting voor oudere werknemers	31	56	24	50	39	55	48	43	32	51
Functioneringsgesprekken gericht op de loopbaanfase	18	62	23	54	45	49	28	59	26	56
Aanpassing van werktijden	14	41	22	44	40	38	44	35	27	41
Teruggang in functie/salaris voor oudere werknemers	4	42	6	37	8	49	8	40	6	41
Mogelijkheid voor langdurige loopbaanonderbreking	1	27	7	27	20	41	18	49	9	33
Ergonomische maatregelen	44	44	39	44	70	26	59	26	49	38
Leeftijdsgrens voor onregelmatig werk/ploegendienst**	24	34	19	27	52	21	44	13	30	26
Ouderen inzetten voor coaching van jongeren	43	46	32	51	30	62	26	57	33	52
Stimuleren van werken in naar leeftijd gemengde teams	27	50	23	42	28	42	28	47	26	45
N	148		253		94		96		591	

* Werkgevers kregen de keuze voorgelegd of zij een bepaalde maatregel reeds toepasten (T), overwogen (O) of niet overwogen. Deze drie categorieën tellen samen op tot honderd procent. In de tabel zijn alleen de percentages voor de eerste twee categorieën weergegeven.

** Alleen beantwoord voor zover van toepassing.

mele) regelingen rond oudere werknemers (zij het ook daar – net als in andere sectoren – vooral gericht op een ‘easy way out’), maar het nogal laat afweten als het gaat om het actief bevorderen van een optimale inzet van ouderen (zoals in een coachende rol of in een naar leeftijd gemengd team).

Tussen grote en kleine organisaties bestaan op het punt van het gevoerde beleid geen systematische verschillen. Juist vanwege het feit dat veel maatregelen gebaseerd zijn op of in elk geval hun inspiratie vinden in cao-afspraken lopen de verschillen met name langs de lijnen van de sectoren. Aldus kan het voorkomen dat grote organisaties in het openbaar bestuur juist veel maatregelen kennen of

overwegen, terwijl grote organisaties in de industrie verhoudingsgewijs laag scoren.

Ondanks dat niet langer de mogelijkheid bestaat oudere werknemers via WAO of WW met een gunstige inkomensvoorziening buiten het arbeidsbestel te plaatsen, willen veel werkgevers toch ook nu nog voorkomen dat hun werknemers in het dalende segment van het leeftijd-inkomensprofiel belanden. Zij ervaren kennelijk toch op enigerlei wijze het bestaan van een impliciet contract met hun werknemers: die hebben zich in het verleden aan de organisatie gecommitteerd en daar hoort, ook nu hun productiviteit terugloopt, iets tegenover te staan.

Ouderen als bron van extra arbeidskracht

Ondanks de macrocijfers over de vergrijzing van de beroepsbevolking geldt nog altijd dat een deel van de organisaties in Nederland op microniveau daar nog niet of veel minder mee te maken heeft. Toch vreest een aanzienlijk deel van de werkgevers in Nederland de gevolgen van de vergrijzing en de consequenties in de vorm van toenemende krapte op de arbeidsmarkt (OSA, 2007: 184 e.v.). In 2005 – net voor het opnieuw aantrekken van de economie – gaven slechts enkele werkgevers aan voor *veel* functies moeilijkheden te ervaren bij het vinden van personeel. Grotere groepen werkgevers ondervonden wel problemen bij het werven van werknemers voor *enkele* functies. De vraag is hoe zij in die toekomstige tekorten zullen gaan voorzien en welke rol zij daarbij toedichten aan de steeds overvloediger beschikbare oudere werknemers. Tabel 5 geeft aan welke maatregelen nu reeds worden genomen dan wel worden overwogen.

In de analyses komt in de eerste plaats een aantal voor de hand liggende sectorverschillen naar voren. Voor gemeenten, departementen, welzijnsinstellingen, ziekenhuizen en scholen is het verplaatsen van de activiteiten naar een andere regio of het buitenland geen optie. Werkgevers geven massaal aan dat zij niets zien in het verlagen van de functie-eisen. Het bieden van een hoger loon als instrument om meer werknemers aan te trekken heeft ten opzichte van enkele jaren geleden flink aan populariteit ingeboet. Veel meer wordt gekoesterd op een bredere inzetbaarheid van werknemers. Ook uitbesteden van werk en het inschakelen van uitzendbureaus zijn populair. Werkgevers in de sector zorg, welzijn en onderwijs zien duidelijk nog potentieel bij hun huidige werknemersbestand; werkgevers daar geven bovengemiddeld aan te streven naar meer werkuren voor het zittend personeel c.q. voor deeltijders. Verlengen van de voltijdse werkweek – een thema dat recentelijk beleidsmatig de nodige aandacht heeft gekregen – ligt niet veel werkgevers na aan het hart. Ook voor de toekomst betreft het hoogstens een derde van de werkgevers die deze oplossing van de schaarsteproblemen nog wel eens in overweging willen nemen.

Als het gaat om de vraag welke groepen het meest kansrijk zijn om (als eerste) te profiteren van een aantrekkende en toenemende krapte op de arbeidsmarkt is het beeld voor ouderen niet erg gunstig. Nederlandse werkgevers kiezen eerst – op zich een prijzenswaardige aanpak – voor het sterker inzetten op de re-integratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikte werknemers. Vrouwen komen op de tweede plaats. Ouderen komen achteraan in de rij, veelal met zeer magere scores. Als ouderen al een rol kunnen spelen bij het tegengaan van arbeidsmarkttekorten, is dat vooral in de toekomst. Nogal wat organisaties overwegen wel om meer ouderen te gaan werven. Dat geldt ook als het gaat om het laten doorwerken van werknemers tot hun 65e jaar. Thans is dat nog geen *usance*, maar menig werkgever vindt het wel een punt van overweging.

Ten aanzien van de genomen maatregelen geldt wel enige samenhang met de organisatiegrootte. Grote organisaties geven voor meer categorieën maatregelen aan dat zij deze toepassen dan kleine organisaties. Dit is een logische uitkomst vanuit de veronderstelling dat wanneer grote en kleine organisaties een gelijk aandeel van de omzet reserveren voor maatregelen in deze sfeer, het budget voor grote organisaties in absolute zin groter is dan voor kleine organisaties en het voor laatstgenoemde weinig lonend is dit budget te versplinteren over allerlei verschillende maatregelen.

Het ongunstige beeld voor ouderen wordt nog eens onderstreept wanneer we kijken naar de keuze die werkgevers maken als zij voor een vacature mogen kiezen uit drie gekwalificeerde kandidaten, die wel sterk verschillen op het punt van ervaring (en daarmee tot op zekere hoogte ook qua leeftijd). Een vijfde tot een kwart van de werkgevers kiest voor de gekwalificeerde schoolverlater. Ruime meerderheden geven de voorkeur aan een kandidaat met circa zes jaar ervaring. Verwaarloosbare minderheden verkiezen een kandidaat met 25 jaar ervaring.

Tabel 5 *Percentage werkgevers dat een bepaalde maatregel om (toekomstige) arbeidsmarkttekorten op te van- en/of te bestrijden reeds toepast (T) dan wel overweegt (O)**

	Industrie/ bouw		Dienst- verlening		Openbaar bestuur		Zorg, welzijn en onderwijs		Totaal	
	T	O	T	O	T	O	T	O	T	O
Hoger loon bieden	7	45	7	41	20	53	5	35	9	43
Zittend personeel langer laten werken	29	50	20	42	11	37	20	37	21	42
Meer vrouwelijk personeel werven	13	34	24	26	26	13	22	7	21	23
Verlagen van de functie-eisen	1	20	1	15	1	16	1	16	1	17
Stimuleren dat parttimers meer gaan werken	8	46	15	55	19	60	30	57	16	54
Personeel werven in het buitenland	10	35	8	13	2	6	4	12	7	17
Verplaatsen productiecapaciteit naar andere regio	1	7	2	5	1	3	0	2	1	5
Verplaatsen productiecapaciteit naar het buitenland	4	16	5	6	1	0	1	0	4	7
Verlengen van de voltijdse werkweek	3	48	3	25	6	33	2	18	3	31
Meer oudere werknemers werven	8	42	8	42	10	33	10	36	8	40
Stimuleren dat werknemers doorwerken tot 65 jaar	8	51	17	46	7	64	12	56	12	51
Vervangen van arbeid door technologie	26	39	18	33	16	36	7	28	18	34
Verbreiden van de inzetbaarheid van werknemers	45	45	44	47	39	55	33	53	42	49
Meer allochtone werknemers werven	19	39	20	43	22	36	23	44	21	41
Meer inzetten op de re-integratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikten	19	41	24	42	38	41	30	43	26	42
Uitbesteden van werk	45	40	24	40	59	33	6	46	32	40
Inschakelen uitzendbureaus	53	35	42	33	67	29	30	35	47	33
Samenwerken met andere organisaties	35	47	29	39	63	35	38	46	38	42
Terughalen van werknemers die al met VUT/pensioen zijn	1	14	4	10	3	14	7	14	3	13
N		148		253		94		96		591

* Werkgevers kregen de keuze voorgelegd of zij een bepaalde maatregel reeds toepasten (T), overwogen (O) of niet overwogen. Deze drie categorieën tellen samen op tot honderd procent. In de tabel zijn alleen de percentages voor de eerste twee categorieën weergegeven.

Conclusie en discussie

Wanneer we het totale beeld zoals dat opdoemt uit de voorafgaande paragrafen overzien, stemt dat vanuit het perspectief van oudere werknemers tot weinig vreugd. Werkgevers associëren oudere werknemers vooral met een groeiende kloof tussen kosten en baten: de productiviteit neemt af en de loonkosten nemen toe. Ondanks deze associatie nemen werkgevers weinig initiatieven kosten en baten meer met elkaar in overeenstemming te brengen. Er wordt weinig gedaan om de productiviteit van ouderen op peil te houden of weer te brengen. En er wordt even-

min veel gedaan om de kosten te reduceren. Integendeel, allerlei 'ontzie'-maatregelen dragen veeleer bij aan hogere arbeidskosten: tegenover een gelijkblijvend salaris staat minder arbeidstijd. Dit past in het algemene beeld: ouderen mogen een tandje terugschakelen, zij krijgen een 'vrije aftocht' richting (pre)pensioen en slechts weinig organisaties spannen zich extra in om ouderen voor hun organisatie te behouden. Het gedrag van werkgevers lijkt vooral te worden gestuurd door het bestaan van een impliciet contract tussen werkgevers en werknemers: ooit hebben zij werknemers aangenomen en hen op basis van het door Thurow geformuleerde

principe aanvankelijk minder betaald dan hun productiviteit, maar met het vooruitzicht dat die werknemers later op een beloning mochten rekenen die boven hun productiviteit lag. Oudere werknemers die gedurende hun levensloop hun beste krachten hebben ingezet voor bedrijf en samenleving hebben daarmee 'recht' op een prettige en financieel goed verzorgde laatste fase in hun arbeidsloopbaan. Werkgevers zijn ten aanzien van 'hun' werknemers bereid die impliciete afspraak gestand te doen.

Dat maakt ouderen anderzijds wel duur. Vanuit dat perspectief is het niet verwonderlijk dat als het gaat om het tegemoet treden van toekomstige personeelstekorten zoals die op basis van de demografische ontwikkeling worden verwacht, ouderen een ondergeschikte rol spelen: zij bieden verhoudingsgewijs weinig waar voor hun geld. Voor veel organisaties staan zij achteraan in de rij (na vrouwen, allochtonen en gedeeltelijk arbeidsgeschikte werknemers). Ten aanzien van 'je eigen' werknemers overheerst kennelijk de gedachte dat de aangegane verplichtingen – ook al zijn die dan niet altijd expliciet geformuleerd – behoren te worden nagekomen. Ten aanzien van potentiële werknemers 'van buiten', dat wil zeggen werknemers die nog niet bij de organisatie in dienst zijn, maar eventueel zouden kunnen worden aangetrokken, overheersen de principes zoals naar voren gebracht vanuit het perspectief van de theorie van het menselijk kapitaal en de statistische discriminatietheorie. Werkgevers hebben er weinig trek in met oudere werknemers in zee te gaan, precies vanwege de door de theorie aangegeven overwegingen: de productiviteit van ouderen zou tekortschieten en het risico van (langdurig) ziekteverzuim is te groot (ten opzichte van andere groepen). Opmerkelijk en strijdig met hypothesen zoals die kunnen worden ontleend aan de theorie van het menselijk kapitaal is de uitkomst dat werkgevers wel van mening zijn dat het kennis- en ervaringsniveau zal toenemen als het personeelsbestand veroudert. Kennelijk vertalen die extra kennis en ervaring zich niet in een hogere productiviteit. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen hoe het vanuit het perspectief van werkgevers precies zit met de relatie tussen kennis en ervaring enerzijds en

productiviteit van oudere werknemers anderzijds.

Ondanks de onder werkgevers breed gedeelde opvatting dat vergrijzing en arbeidsmarkttekorten een wezenlijk probleem vormen voor de toekomst, lijkt het personeels- en hrm-beleid nog niet erg op die toekomst toegesneden: werkgevers worstelen nog met de rol die Abraham op de arbeidsmarkt en binnen hun organisatie zou moeten spelen (en over een specifieke rol voor Sara bestaan veelal nog minder gedachten). Het beleid richt zich nog vooral op het hier en nu. De toekomst lijkt voor veel organisaties nog ver weg. Ook bij de overheid, die als 'overheid' mooie woorden predikt over langer doorwerken, investeren in ouderen en levensloopbewust personeelsbeleid, maar als werkgever in tal van opzichten hetzelfde gedrag tentoonspreidt als werkgevers in de marktsector. Vooralnog beschouwen werkgevers oudere werknemers dus nog niet als de remedie tegen de voortgaande vergrijzing. Het beeld wijkt daarmee ten principale niet af van dat van enkele jaren geleden (Remery et al., 2001). Wel zijn er graduele verschillen: meer werkgevers onderkennen de urgentie van het probleem van de vergrijzing en er wordt iets minder 'ontzie'-beleid gevoerd. Bij dat laatste heeft wellicht de invoering van de Wet gelijke behandeling naar leeftijd bij de arbeid in 2004 een katalyserende werking gehad. De beeldvorming rondom oudere werknemers toont echter nauwelijks verandering en ook de door de overheid gepropageerde gedachte dat oudere werknemers een sleutel zouden kunnen zijn voor de oplossing van toekomstige arbeidsmarktproblemen heeft nauwelijks aan populariteit gewonnen. Ook voor het eerder dit jaar aangetreden kabinet zal actieve bevordering van de arbeidsparticipatie van ouderen dan ook een beleidsprioriteit én een onderwerp van aanhoudende zorg dienen te zijn.

Noten

- 1 Bijvoorbeeld op basis van deelname aan de Levensloopregeling die het mogelijk maakt om 2,1 jaar eerder te stoppen met werken, dat wil dus zeggen net voor je 63e.
- 2 De dataverzameling vond plaats in het kader van het door de Europese Unie gefinancierde project

Fair Play for Older Workers. Zie: Van Dalen et al., 2006.

3 Uiteraard – gegeven de gemaakte keuzes – alleen voor organisaties met minimaal tien werknemers.

Literatuur

- CBS (2007). Laagste werkloosheid in vier jaar. *Persbericht*, dinsdag 19 juni 2007. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Dalen, H. van, K. Henkens, W. Henderikse & J.J. Schippers (2006). *Dealing with an ageing labour force: what do European employers expect and do?* Report 73. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Evers, G. & T. Wilthagen (red.) (2006). *Arbeidsproductiviteit en arbeidsmarktdynamiek*. Publicatie A217. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Kalleberg, A.L., D. Knoke, P. Marsden & 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.
- Mertens, E.H.M. (1998). *Loopbaanonderbrekingen en kinderen: gevolgen voor de beloning van vrouwen*. Dissertatie Universiteit Utrecht.
- OSA (2007). *Tendrapport Vraag naar Arbeid 2006*. Publicatie A222. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Phelps, E.S. (1972). The statistical theory of racism and sexism, *American Economic Review*, 62: 659-661.
- Polachek, S.W. & W.S. Siebert (1993). *The economics of earnings*. Cambridge (Mass.): Cambridge University Press.
- Remery, C., K. Henkens, J. Schippers, A. van Doorne-Huisjes & P. Ekamper (2001). *Organisaties, veroudering en management: een onderzoek onder werkgevers*. NIDI-rapport no. 61. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Sap, J.C.M. (2007). *Maak meer werk van vrouwen. Rapport van het Expertisecentrum LEEFtijd in het kader van de Nadere Verkenning 'Levenslange participatie'*. Den Haag: Visitatiecommissie Emancipatie.
- 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.
- Schippers, J.J. (1987). *Beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- 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.
- WRR (2000). *Doorgroei van arbeidsparticipatie*. Rapporten aan de Regering no. 57. Den Haag: SDU.