
Oudere werknemers

De lusten en lasten van oudere werknemers – in de ogen van werkgevers

Van Dalen, H.P. Henkens, K. en Schippers, J.J. 2007. *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. NIDI-rapport 74.

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 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 voornamelijk minder van een opgaande conjunctuur dan jongere werklozen. Om het inzicht te vergroten in de positie van ouderen op de arbeidsmarkt is een onderzoek uitgevoerd door het NIDI in samenwerking met de Universiteit van Utrecht. Daarbij is het vizier vooral gericht op de vraagkant van de arbeidsmarkt: hoe denkt de werkgever over de werving en het behoud van oudere werknemers en welke initiatieven worden genomen of overwogen om de kansen van ouderen te vergroten? Om zicht te krijgen op de gangbare praktijk op de werkvloer is gebruik gemaakt van verschillende gegevensbronnen. Ten eerste is gebruik gemaakt van een grootschalig onderzoek bij ruim 600 Nederlandse werkgevers dat is uitgevoerd in 2005. Het onderzoek omvat zowel organisaties in de marktsector als in de publieke sector. Ten tweede zijn in het voorjaar van 2007 gegevens verzameld bij een representatieve groep van 900 werknemers in alle leeftijdsgroepen in Nederland. Ten slotte zijn medio april 2007 een viertal focusgroepbijeenkomsten met werkgevers gehouden waarin meer in detail werd ingegaan op de positie van oudere werknemers binnen organisaties.¹

Resultaten

De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek laten zich als volgt samenvatten. Werkgevers zijn zich ervan bewust dat de demografische veranderingen gevolgen zullen hebben voor de arbeidsmarkt. Vergrijzing wordt door 77% van de werkgevers gezien als een probleem en 61% acht het waarschijnlijk dat arbeidstekorten voor problemen gaan zorgen. Het valt op dat weinig werkgevers een hogere arbeidsdeelname van oudere werknemers als oplossing voor de krapper wordende arbeidsmarkt naar voor schuiven. Het werven van oudere werknemers of het stimuleren van langer doorwerken van zittende werknemers geniet weinig prioriteit. Slechts 12% van de ondervraagde werkgevers stimuleert werknemers om tot hun 65ste te blijven werken en slechts 8% werft oudere werknemers aan (tabel 1). Een meerderheid van de werkgevers acht het niet wenselijk dat hun personeel na hun 65ste doorwerkt. De meeste werkgevers zien als oplossing voor personeelschaarste het verbreden van de in-

zetbaarheid van werknemers ('employability') en het inschakelen van uitzend- of wervingsbureaus. Het verplaatsen van de productie naar het buitenland of het werven van arbeidsmigranten wordt maar door een zeer klein percentage werkgevers aangegeven als mogelijkheid. Het wordt derhalve duidelijk dat de druk om personeelstekorten op te vangen vooral binnenslands én door potentiële werknemers van jonge of middelbare leeftijd zal geschieden. Met andere woorden, in plaats van het arbeidspotentieel van oudere werknemers te benutten of te vergroten, komt de last om de druk op te vangen bij jongere werknemers te liggen.

Barrières

Hoewel de werkgevers in dit onderzoek benadrukten dat de ene oudere de andere niet is en verschillen binnen de leeftijdsgroepen vaak veel groter zijn dan tussen leeftijdsgroepen, komen uit ons empirisch onderzoek een viertal barrières naar voren die een verbetering van de positie van de oudere werknemer in de weg staan.

Een eerste barrière wordt gevormd door de *opvattingen van werkgevers over het functioneren van oudere werknemers*. Een veroudering van het personeelsbestand betekent in de ogen van werkgevers toene-

Tabel 1.

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

(%) Maatregelen	Wordt momenteel al toegepast	Wordt/zal worden overwogen	Zal niet wor- den overwogen	Totaal
<i>Andere organisatie werk en personeel</i>				
Verbreden van de inzetbaarheid van medewerkers	42	49	9	100
Vervanging van arbeid door technologie	18	34	48	100
Personeel meer laten overwerken	21	42	37	100
Verlengen van de voltijdse werkweek	3	31	66	100
Re-integratie van arbeidsongeschikten	26	42	32	100
Meer vrouwelijk personeel werven	21	23	55	100
Een hoger loon bieden	9	43	48	100
Uitbesteden van werk	32	40	28	100
Stimuleren dat parttimers meer uren gaan werken	16	54	30	100
Inschakelen uitzend- en/of werving- en selectiebureaus	47	33	20	100
Verlagen van de functie-eisen	1	17	82	100
<i>Grotere inzet oudere werknemers</i>				
Stimuleren dat medewerkers tot 65 jaar werken	12	51	36	100
Meer oudere werknemers werven	8	40	52	100
Terughalen van werknemers die al met de VUT/pensioen zijn	3	13	84	100
<i>Gebruik maken van kansen van globalisering</i>				
Verplaatsen van de productiecapaciteit naar het buitenland	3	7	90	100
Meer onder alloctonengroepen werven	21	41	38	100
Werving van personeel uit het buitenland	7	17	76	100

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU

mende kosten en een productiviteitsontwikkeling die daarmee *geen* gelijke tred houdt. Van de onder-vraagde werkgevers verwacht 76% dat met een ver-grijzend personeelsbestand de arbeidskosten zullen toenemen, terwijl maar 7% een productiviteitsgroei verwacht. Oudere werknemers zijn in de ogen van veel werkgevers vergeleken met jongere werkne-mers minder productief, meer ziek en staan de toe-passing van technische vernieuwingen in de weg. Deze beelden blijken ook erg stabiel in de tijd (tabel 2) en vormen een belangrijke reden waarom er bij werkgevers zo weinig werk wordt gemaakt van lan-ger doorwerken en waarom er zo weinig bereidheid is om ouderen in dienst te nemen.

Een tweede barrière bestaat erin dat de *gemiddelde werknemer de kwaliteiten die volgens de werkgever noodzakelijk zijn voor het dagelijks functioneren on-derschat*. Werkgever en werknemer verschillen sterk van mening over wat van belang is voor het goed uit-oefenen van de functie. Oudere werknemers bena-drukken de zachte kwaliteiten (loyaliteit, betrouw-baarheid) waar deze een comparatief voordeel heb-ben, terwijl werkgevers de harde kwaliteiten (flexibi-liteit, mentale en fysieke belastbaarheid, vaardigheid met nieuwe technologieën) benadrukken. Op deze laatste kenmerken scoren jongere werknemers in de ogen van werkgevers merkkelijk beter.

Een derde barrière is de *averechtse werking van een ontziebeleid*. De goede bedoelingen die werk-

gevers voorhebben met oudere werknemers lijken hun doel te missen. Vooral de generieke maatregelen – bijvoorbeeld in cao-afspraken – die proberen oudere werknemers te ontlasten (via onder meer extra vrije dagen, deeltijdpensioen en taakverlichting) lijken ten koste te gaan van de kansen van ou-dere werknemers op de arbeidsmarkt. In de focus-groepbijeenkomsten laten werkgevers zich kritisch uit over dit type beleid omdat het de inzetbaarheid vermindert en de kosten alleen maar verhoogt. Een personeelsbeleid dat de divergentie tussen produc-tiviteit en loonkosten verkleint, wordt door zeer weinig organisaties uitgevoerd. In slechts 6% van de organisaties wordt demotie als maatregel uitge-voerd en 13% heeft opleidingsplannen voor oudere werknemers. In het geval oudere werknemers niet meer goed functioneren, worden zij vooral ge-doogd, terwijl voor jongere werknemers vaak ont-slag volgt. Maatwerk tussen individuele werkgever en werknemer om de arbeidsdeelname en de duur-zame inzetbaarheid te bevorderen, is vaak afwezig.

Een vierde barrère ontstaat doordat het *kennisbe-leid nodeloos wordt verengd*. Productiviteit speelt een belangrijke rol in het werven en behouden van oudere werknemers. In dat licht zijn investeringen in menselijk kapitaal – kennis, vaardigheden en in-zetbaarheid van mensen – van groot belang. Dit economische begrip is echter zeer breed en omvat een breed scala aan maatregelen of mechanismen waarlangs kennis en kundes toenemen. Helaas

Tabel 2.

Verwachte gevolgen van een vergrijzend personeelsbestand (Nederland; 2005)

Verwachte gevolgen	Aantal werkgevers dat het gevolg (zeer) waarschijnlijk acht (%)
Toenemende arbeidskosten	77
Toenemende weerstand tegen verandering	56
Stijgend ziekteverzuim	53
Kennis en ervaringsniveau zal toenemen	61
Herziening van de wijze waarop werk is georganiseerd	46
Noodzaak om werkomstandigheden te verbeteren	46
Weinig enthousiasme voor nieuwe technologie	44
Minder conflicten in de organisatie	13
Slechter imago van de organisatie	16
Stijgende productiviteit	7

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU

wordt kennisbeleid van een onderneming voor oudere werknemers vaak verengd tot formele scholing, zoals cursussen, terwijl werknemers zelf stellen dat het leren via de praktijk (89%) of via ervaren collega's (69%) belangrijkere bronnen zijn om nieuwe vaardigheden te verwerven dan formele scholing (55%). Door de overmatige focus op formeel leren in het personeelsbeleid van ondernemingen worden de mogelijkheden om het kennispeil in een onderneming te verhogen onvoldoende benut.

Lessen voor de toekomst

Deze barrières zijn geen typisch Nederlands fenomeen. Waar Nederland zich extra door onderscheid zijn de hoge loonkosten verbonden aan oudere werknemers en de relatief hoge bescherming van zittende werknemers waardoor de mobiliteit op de arbeidsmarkt op oudere leeftijd laag is. De paradoxale situatie dat de oudere werknemer zowel een sterke als een zwakke positie op de arbeidsmarkt bezit, vormt de kern van het beleidsdilemma voor alle betrokkenen: werknemers, werkgevers en overheid. De bescherming aan de ene kant – inkomenszekerheid en het senioriteitsprincipe – staat de bescherming aan de andere kant – via volwaardig werk of kans op werk – in de weg. Vooral voor de 'outsiders', met name oudere werklozen, is het zeer moeilijk om een plaats te verwerven op de arbeidsmarkt.

De praktijk van het Verenigd Koninkrijk laat zien dat het ook anders kan: de arbeidsparticipatie van oudere werknemers ligt er substantieel hoger en ook 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 er vis-à-vis jongere werknemers relatief vaak als gelijke krachten worden gezien. Het perso-

neelsbeleid is ook navenant: oudere werknemers worden minder ontzien en er is meer aandacht voor beleid dat de productiviteit en loonkosten met elkaar in evenwicht brengt. De arbeidskosten worden door Britse werkgevers veel minder als een last gezien van een vergrijzend personeelsbestand. Voor een groot deel zal dit ook ingegeven zijn door de leeftijd-inkomensprofielen in het Verenigd Koninkrijk die een vlak dan wel een dalend patroon over de levensloop kennen. Dit in tegenstelling tot de Nederlandse praktijk waar de inkomens alleen maar stijgen doorheen de levensloop.

Over het algemeen lijken Britse werkgevers meer gericht op het benutten en vergroten van het arbeidspotentieel van ouderen. Voor een deel is dit te verklaren door economische principes, maar het heeft wel degelijk ook te maken met attitudes of vooroordelen. Britse werkgevers lijken veel meer dan Nederlandse werkgevers het principe te huldigen dat wanneer je mensen gelijk behandelt, ze ook als gelijke worden gezien.

Hary van Dalen
Nederlandse Disciplinair Demografisch Instituut
en Erasmus Competition and Regulation Institute (ECRI)
Erasmus Universiteit Rotterdam

Kène Henkens
Nederlandse Disciplinair Demografisch Instituut

Joop Schippers
Universiteit Utrecht

Noten

1. Het volledige rapport is te downloaden via de website van het NIDI www.nidi.nl.