

Onderzoek naar leeftijdsbewust personeelsbeleid

Liever geen ouderen

Arbeidsorganisaties zijn zich bewust van de vergrijzing, maar worden er liever niet mee geconfronteerd.

Werkgevers hebben liever geen 60-plussers in dienst, constateren onderzoekers Joop Schippers en Wilma Henderikse. Ze kosten veel, maar zijn minder productief.

Onderzoek liet een paar jaar geleden zien dat werkgevers veroudering van het personeelsbestand vooral associëren met hogere arbeidskosten, meer ziekteverzuim, maar niet met een hogere productiviteit. Het personeelsbeleid van veel organisaties was vooral 'ontziebeleid': ouderen hoefden minder (in termen van overwerk, ploegendienst, etc.) en mochten meer (zoals meer verlof, flexibele werktijden). In het kader van het EU-project *Fair play for Older Workers*, dat in Nederland wordt uitgevoerd in een samenwerkingsverband van VanDoorneHuiskes en partners (projectcoördinator), het Expertisecentrum LEEFtijd, de Universiteit Utrecht en het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI), is onlangs onderzocht hoe de opvattingen en het

Joop Schippers is als hoogleraar Arbeids- en Emancipatie-economie werkzaam bij de Universiteit Utrecht en als programmahoogleraar verbonden aan de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek. **Wilma Henderikse** is verbonden aan VanDoorneHuiskes en partners.

beleid van organisaties zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld.

Niet rouwig

Ondanks dat de kranten de afgelopen jaren vol staan over vergrijzing van de beroepsbevolking onderkennen de meeste organisaties dit nog steeds niet 'aan den lijve', of verwachten het te ondervinden. Van de ondervraagde organisaties geeft bijna driekwart aan te verwachten dat de gemiddelde leeftijd waarop werknemers in Nederland het arbeidsproces verlaten de komende tien jaar zal stijgen. Voor de eigen organisatie verwacht echter nog niet de helft van de werkgevers een stijging van de gemiddelde leeftijd. Meer dan de helft van de organisaties acht het ook niet wenselijk voor

de eigen organisatie dat werknemers na hun 60ste blijven doorwerken. De in het publieke debat regelmatig besproken optie dat werknemers ook na hun 65ste zouden moeten (kunnen) doorwerken, kan al helemaal niet op veel sympathie bij werkgevers rekenen: nog geen negen procent acht dat (zeer) wenselijk voor de eigen organisatie, terwijl 57 procent dat zelfs (zeer) onwenselijk vindt. De opmars van oudere werknemers gaat dus vooralsnog aan de poort van heel wat organisaties voorbij en een flink aantal is daar niet rouwig om ook.

Stijging arbeidskosten

De op zijn best als 'lauw' te karakteriseren houding van veel werkgevers waar het gaat om het langer doorwerken van oudere werknemers komt niet als een verrassing wanneer we kijken naar de ideeën die werkgevers hebben over de gevolgen van veroudering van het personeelsbestand. We hebben organisaties een aantal mogelijke consequenties van de veroudering van het personeelsbestand voorgelegd en gevraagd hoe waarschijnlijk men het acht dat die consequentie ook binnen de eigen organisatie zou optreden.

De meest genoemde consequentie van veroudering van het personeelsbestand blijkt dan een stijging van de arbeidskosten; bijna driekwart van de ondervraagde organisaties acht dit een (zeer) waarschijnlijk gevolg van de vergrijzing van het personeelsbestand. Daar staat – zij het met ruim zestig procent iets minder vaak genoemd – wel een toename van de beschikbare kennis en ervaring tegenover. Verder overheersen evenwel de negatieve gevolgen: toenemende weerstand tegen verandering (55 procent acht dit zeer een (zeer) waarschijnlijk gevolg) en meer ziekteverzuim (53 procent). Bovendien vergt de veroudering naar het idee van flink wat organisaties de nodige aanpassingen: bijvoorbeeld op het terrein van de werkomstandigheden en op het punt van de organisatie van het werk. Zoals veel veranderingen verlopen ook deze niet bij voorbaat zonder kosten.

Vanuit werkgeversperspectief is wellicht de meest zorgelijke uitkomst dat, ondanks de groei van het beschikbare menselijk kapitaal (in de vorm van kennis en ervaring) die veel organisaties onderkennen, meer dan de helft van de geënquêteerde organisaties desondanks geen stijging van de productiviteit verwacht. Als de huidige situatie er een is waarbij een soort evenwicht bestaat tussen loonkosten en productiviteit wordt dat evenwicht bij een stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand flink verstoord: de arbeidskosten stijgen, maar de productiviteit blijft daar bij achter. Kennelijk vertaalt de grotere kennis en ervaring zich niet een hogere productiviteit. Vanuit dat perspectief en als er verder niets verandert, valt te begrijpen dat veel organisaties oudere werknemers liever kwijt dan rijk zijn.

Ontziebeleid

Het beleid dat organisaties voeren ten aanzien van oudere werknemers weerspiegelt in belangrijke mate de tamelijk sombere kijk van veel organisaties op oudere werknemers. We hebben organisaties gevraagd welke maatregelen op dit gebied worden genomen. De maatregelen die worden toegepast lijken er vooral op gericht oudere werknemers het arbeidzame leven gemakkelijker te maken. In

het kader van wat wel aangeduid wordt als 'ontziebeleid' geldt dat ouderen minder hoeven en meer mogen: vaker niet op het werk en met aangepaste werktijden en omstandigheden. Een derde van de organisaties onderkent het potentieel van ouderen als coach voor jongere werknemers. Nog geen één op de zeven organisaties heeft een opleidingsplan voor oudere werknemers. Gegeven het feit dat ander onderzoek heeft uitgewezen dat bedrijfsopleidingen en trainingen zich vooral richten op werknemers tot 40 à 45 jaar betekent de afwezigheid van zo een specifiek opleidingsplan in veel gevallen dat ouderen buiten de 'opleidingsboot' vallen. Slechts zes procent van de organisaties geeft aan demotie als strategie toe te passen. Enerzijds typeert dat wellicht de houding van nogal wat werkgevers die bij wijze van toelichting aangeven dat ouderen hun aandeel vaak ruimschoots hebben geleverd en dus ook 'recht hebben' op bepaalde vormen van ontziebeleid. Een wat minder vrolijke interpretatie van de geringe aandacht voor demotie als strategie is dat oudere werknemers zo weinig de moeite waard zijn dat je ze als organisatie liever 'kalmpjes naar de uitgang begeleidt' dan dat je op

zoek gaat naar een bij hun mogelijkheden en talenten passende(r) plaats binnen de organisatie.

Maatwerk

Hoewel er ook (tal van) voorbeelden bestaan van organisaties die wél een uitgebalan-

ceerd ouderenbeleid hebben en wél werk maken van investeringen in oudere werknemers om hen langer 'bij de les' te houden en te voorkomen dat zij voortijdig uitstromen, laten de hier gepresenteerde recente onderzoeksresultaten zien dat Nederlandse organisaties nog lang niet over de hele linie 'ouderen-proof' zijn. De overheid heeft de afgelopen jaren een aantal maatregelen op macroniveau genomen; de bulk van de aanpassingen zullen echter op de werkvloer tot stand moeten komen. Veel van de aanpassingen behelzen ook maatwerk. De vraag wat je met ouderen kunt en wilt én wat ouderen zelf kunnen en willen (ook dat mag in een samenleving met steeds mondiger burgers niet worden veronachtzaamd!) verschilt afhankelijk van het soort werk en ongetwijfeld ook afhankelijk van de omvang van de organisatie. Binnen het door de Europese Unie gefinancierde project *Fair Play for Older Workers* worden verschillende deelprojecten uitgevoerd die laten zien hoe je op organisatieniveau de vergrijzingsproblematiek tegemoet zou kunnen treden en zou kunnen aanpakken. Ook worden deelprojecten uitgevoerd die zich juist bij uitstek op de oudere werknemers zelf richten. De resultaten daarvan zijn/worden in de loop van 2006 gepubliceerd op www.vandoornehuiskes.nl en www.leeftijd.nl.

Kennelijk vertaalt de grotere kennis en ervaring zich niet een hogere productiviteit