

DILEMMA'S ROND LANGER DOORWERKEN

Europese werkgevers aan het woord

The logo for NIDI (Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut) features the letters 'N', '1', 'D', and '1' in a large, bold, black serif font. To the right of the letters is a stylized circuit diagram with two blue dots connected by solid lines to a central point, and a dashed line extending downwards from the right dot.

N 1 D 1

Nederlands
Interdisciplinair
Demografisch
Instituut

Harry van Dalen

Kène Henkens

Wieteke Conen

Joop Schippers

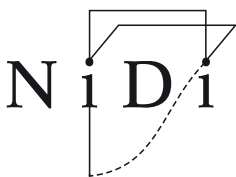
Dilemma's rond langer doorwerken

DILEMMA'S ROND LANGER DOORWERKEN

Europese werkgevers aan het woord

Harry van Dalen
Kène Henkens
Wieteke Conen
Joop Schippers

nederlands
interdisciplinair
demografisch
instituut



Boek 85

Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen

Amsterdam, 2012

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

Directeur:

Leo van Wissen

Redactie:

Joop de Beer, Tineke Fokkema, Frans van Poppel

Redactie secretariaat:

Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut

Postbus 11650, 2502 AR Den Haag

Lange Houtstraat 19, 2511 CV Den Haag

Telefoon: 070-3565200

Fax: 070-3647187

E-mail: Info@Nidi.nl

Internet: <http://www.nidi.nl>

Technische coördinatie:

Jeannette van der Aar, Jacqueline van der Helm

Uitgever:

Amsterdam University Press

Herengracht 221

1016 BG Amsterdam

Nederland

www.aup.nl

ISSN 0922-7210

ISBN 978 90 6984 644 6

© 2012, NIDI, Den Haag

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Klankbordgroep:

Drs. Renske Jongsma (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

Dr. E. Josten (Sociaal Cultureel Planbureau)

Drs. E. van der Stegen (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

Drs. R. Roodenburg (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

Dr. R. Euwals (Centraal Planbureau)

Drs. Lyda den Hartog (Ministerie van Economische Zaken,

Landbouw en Innovatie)

Drs. M. Streefkerk (Ministerie van Financiën)

Table of contents

1.	Inleiding	7
2.	Europa en de vergrijzende arbeidsmarkt.....	11
2.1.	Vergrijzing: Nederland in de Europese achterhoede.....	11
2.2.	Consequenties voor verzorgingsstaat	12
2.3.	De arbeidsmarkt: alle hens aan dek.....	14
2.4.	Ouderen op de arbeidsmarkt	15
2.5.	Beleid gericht op verhoging van de uittredeleeftijd.....	22
3.	Demografisch bewustzijn van werkgevers in Europa	29
3.1.	Demografisch bewustzijn	29
3.2.	Vergrijzing op de werkvloer	32
3.3.	Conclusies.....	35
4.	Dilemma's in een vergrijzende organisatie: Europese werkgevers aan het woord.....	37
4.1.	Feiten rond werven en behouden van oudere werknemers	37
4.2.	Verwachte gevolgen van vergrijzing van de eigen organisatie.....	39
4.3.	Kosten en baten van een vergrijzende organisatie ontrafeld	44
4.4.	Conclusies.....	57
5.	Werkgeversbeleid in een vergrijzende economie	61
5.1.	Inleiding	61
5.2.	Personeelsbeleid binnen organisaties	61
5.3.	Hoe om te gaan met schaarste aan personeel?	68
5.4.	Welke rol voor de overheid op korte en lange termijn?.....	72
5.5.	Conclusies.....	74
6.	Werken aan langer doorwerken – Nederlandse werknemers versus werkgevers	77
6.1.	Inleiding	77
6.2.	Verwachtingen over vergrijzing op de werkvloer.....	78
6.3.	Leeftijdsnormen en pensioenplannen.....	80
6.4.	Hoe ervaart de werknemer het personeelsbeleid?	87
6.5.	Mobiliteit	93
6.6.	Visies op beleid in een vergrijzende samenleving.....	98
6.7.	Conclusies.....	103

7.	Samenvatting en conclusies	105
7.1.	Samenvatting bevindingen	105
7.2.	Conclusies.....	108
Literatuur.....		111
Bijlage A. Opzet van het onderzoek		115
Bijlage B. Factoranalyse van productiviteit van jongere en oudere werknemers		121
Bijlage C. Verklaring leeftijdsnorm		122
Lijst van NIDI boeken/rapporten		125

1. Inleiding

Langer doorwerken is een terugkerend thema dat in verschillende gremia en op verschillende niveaus in de samenleving van groot belang wordt geacht om de vergrijzing op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden en de kosten van vergrijzing op te vangen. Deze boodschap lijkt over te komen. Jongere generaties zijn zich er van bewust dat zij niet meer op hun 60^{ste} met pensioen kunnen. De kredietcrisis heeft het denkproces over langer doorwerken alleen maar versneld en voor een rappe omslag op de arbeidsmarkt gezorgd. Ruim drie jaar geleden kon nog worden gesproken over krapte op de arbeidsmarkt, was het aantal vacatures ongekend hoog en werd over langer doorwerken gesproken als middel om de krapte te verlichten. Voordat de crisis in volle omvang in september 2008 toesloeg in Nederland viel juist een omslag in het vraaggedrag naar oudere werknemers te bespeuren (Henkens *et al.*, 2009). Werkgevers begonnen zich sterker te richten op het aanstellen en behouden van oudere werknemers. Nu de crisis in 2011 zich in de volle breedte in de Nederlandse samenleving zichtbaar begint te worden, is er van krapte geen sprake meer. Toch staan veel werkgevers voor een dilemma. Voor de lange termijn is het behoud van oudere werknemers naar alle waarschijnlijkheid gewenst in het licht van een krimpende beroepsbevolking. Voor de korte termijn staan de werkgevers echter voor de vraag hoe zij zich kunnen handhaven in, naar het zich laat aanzien, de diepste recessie sinds de jaren dertig. Daarbij ligt het voor de hand om sterk te snijden in de bedrijfskosten en ligt de verleiding op de loer om oudere werknemers met vervroegd pensioen te sturen dan wel te ontslaan.

In deze studie wordt uitgebreid de werkgever aan het woord gelaten over bovenstaande dilemma's op de werkvloer. Hoe wapenen werkgevers zich tegen de gevolgen van de vergrijzing? Wat zien werkgevers als het meest effectieve beleid ten aanzien van langer werken? Het belang om het perspectief van de werkgever te kiezen inzake een onderwerp als langer doorwerken ligt voor de hand: als geen ander heeft de werkgever de kosten én baten van langer doorwerken voor ogen. Met andere woorden, wanneer een werkgever een oudere werknemer in dienst neemt of investeert in de scholing van oudere werknemers dan moeten dergelijke beslissingen wel lonend zijn. In dat licht is het van belang dat de winstgevendheid c.q. de financiële houdbaarheid van de organisatie door de vergrijzing niet onder druk komt te staan.

Opzet

De structuur van dit boek is als volgt. In hoofdstuk 2 wordt de demografische context geschetst van problemen waar werkgevers nu mee te maken hebben dan wel de problemen waar zij in de toekomst in toenemende mate mee te maken krijgen. In hoofdstuk 3 wordt het demografisch bewustzijn van werkgevers gepeild en beschreven. Het belangrijkste doel van dit hoofdstuk is om te achterhalen of de vergrijzing en krimp van de beroepsbevolking ook op het netvlies van werkgevers in de verschillende Europese landen staan. In hoofdstuk 4 worden de attitudes en beleidsacties van werkgevers onder de loep genomen. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de verwachtingen en houding van Nederlandse werkgevers maar ook van werkgevers in een zevental andere Europese landen (Duitsland, Denemarken, Frankrijk, Italië, Polen, het Verenigd Koninkrijk en Zweden). De data voor dit onderzoek zijn verzameld in het kader van het project *Activating Senior Potential in Ageing Europe (ASP)* dat wordt gecoördineerd door het NIDI en de Universiteit Utrecht en gefinancierd in het kader van het door de EU gesubsidieerde 7^e Kader onderzoek. Het ASPA onderzoek heeft voorzien in de middelen om in acht Europese landen grootschalig gegevens te verzamelen bij werkgevers (zie *Bijlage A*). Voor Nederland zijn gegevens verzameld bij meer dan 1.000 organisaties. In de andere participerende landen zijn bij circa 6.000 organisaties gegevens verzameld. De vragenlijsten die in de verschillende landen zijn gebruikt zijn identiek. Dit biedt een unieke mogelijkheid om het gedrag en de attitudes van werkgevers ten aanzien van langer doorwerken tussen landen te vergelijken.

Het landenvergelijkend perspectief dat in dit boek centraal staat heeft een aantal voordelen. Allereerst worden beslissingen van werkgevers in toenemende mate genomen in een internationale arbeidsmarkt en onder druk van internationale concurrentie. Hiertoe is het van belang om te weten hoe het gedrag van Nederlandse werkgevers zich verhoudt tot dat van werkgevers in andere Europese landen die worstelen met dezelfde dilemma's rond vergrijzing en economische ontwikkeling. Ten tweede biedt een internationale dataset de mogelijkheid om de invloed van de demografische en economische context beter te bestuderen. De ontslagbescherming verschilt bijvoorbeeld sterk tussen de verschillende landen en door dit gegeven kan men een beter idee krijgen wat verandering in ontslagbescherming teweegbrengt dan wanneer men zijn of haar aandacht uitsluitend had gericht op Nederland. In hoofdstuk 4 staan achtereenvolgens centraal: de verwachtingen van werkgevers wat vergrijzing op de arbeidsmarkt voor invloed heeft op de productiviteit, arbeidskosten en winstgevendheid van de eigen organisatie. En wanneer werkgevers spreken over arbeidsproductiviteit dan is het van belang om

meer grip te krijgen op onderliggende factoren die van invloed zijn op de productiviteit.

In hoofdstuk 5 wordt gezien in welke mate deze verwachtingen van invloed zijn op het personeelsbeleid, in het bijzonder het beleid gericht op langer doorwerken. Werkgevers hebben namelijk niet alleen de mogelijkheid van personeelsbeleid, zij kunnen ook via het gebruik van arbeidsbesparende technologie, of door gebruik te maken van de internationale arbeidsmarkt de gevolgen van een vergrijzende arbeidsmarkt opvangen.

In hoofdstuk 6 staat de effectiviteit van het personeelsbeleid en het arbeidsmarktbeleid van de overheid centraal. In dit hoofdstuk wordt verdieping gezocht door het gedrag en de ideeën van Nederlandse *werkgevers* te spiegelen aan het gedrag en de ideeën van *werknemers* binnen organisaties. Zo heeft recent onderzoek (Van Dalen *et al.*, 2010) aangetoond dat negatieve stereotypering van ouderen onder werknemers in organisaties net zo wijdverbreid is als onder werkgevers. Door het perspectief te richten op zowel werkgevers als werknemers kunnen aanknopingspunten gevonden worden voor beantwoording van vragen waarom veel beleid in goede bedoelingen blijft steken of uiteindelijk weinig weerklank vindt op de werkvloer. De gegevens voor dit deel van het onderzoek zijn in april/mei 2011 door het NIDI verzameld via het CentERpanel, beheerd door het instituut CentERdata. Het CentERpanel is gebaseerd op een representatieve steekproef uit de Nederlandse bevolking van 16 jaar en ouder en bevat rond de 2.200 respondenten. Het boek wordt afgesloten met hoofdstuk 7 waarin niet alleen kort de belangrijkste bevindingen op een rij worden gezet maar ook de lessen die men uit het onderzoek kan trekken.

2. Europa en de vergrijzende arbeidsmarkt

2.1. Vergrijzing: Nederland in de Europese achterhoede

De komende jaren staan de Europese verzorgingsstaten voor een forse uitdaging. Na decennia van bevolkingsgroei is nu de tijd aangebroken waarin de bevolkingsomvang niet langer groeit, of zelfs krimpt. Deze afvlakkende groei of krimp is het gevolg van de zogeheten tweede demografische transitie¹. Nadat in de loop van de 20^e eeuw onder invloed van betere leefomstandigheden en betere gezondheidszorg het sterftecijfer een historisch laag niveau had bereikt, leidde onder andere het op ruime schaal beschikbaar komen van anticonceptiemiddelen in combinatie met de toegenomen welvaart, tot een daling van het geboortecijfer. Het geboortecijfer is thans in verschillende landen zo sterk gedaald dat onvoldoende kinderen worden geboren om de sterfte onder de oudere cohorten op te vangen.

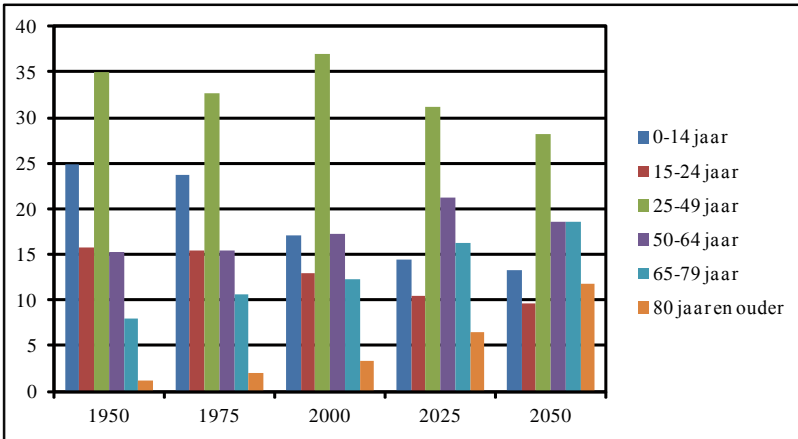
Zelfs al worden nog voldoende kinderen geboren om de sterfte onder de oudere generaties op te vangen en krimpt de bevolking nog niet, dan nog verschuift binnen de bevolking het zwaartepunt naar de oudere leeftijdscategorieën. Die verschuiving betreft zowel de totale bevolking als de beroeps(geschikte)bevolking. *Figuur 2.1* vormt daarvan een illustratie. Tot 2050 neemt het aandeel van de 65+-bevolking toe tot ongeveer 30 procent van de totale Europese bevolking. Het aandeel 80-plussers loopt op tot meer dan 10 procent. Tegelijkertijd neemt het aandeel van de leeftijdsgroepen waaruit de beroepsbevolking wordt gerekruteerd (20-64 jaar) af tot minder dan de helft van de bevolking. Binnen die beroepsbevolking wordt de categorie 50-plussers steeds belangrijker². Dat heeft mogelijk consequenties voor het functioneren van organisaties die traditioneel een piramidiaal karakter hebben, maar net als de traditionele bevolkingspiramide qua leeftijdsopbouw van het personeel langzamerhand een meer urnvormig aanzien krijgen.

Overigens verschilt de mate van ontgroening en vergrijzing tussen landen van Europa. Dit komt vooral doordat de daling van het geboortecijfer niet overal op hetzelfde moment heeft ingezet, niet overal in hetzelfde tempo is verlopen en niet overal in hetzelfde lage niveau van het geboortecijfer heeft geresulteerd. Zo heeft Nederland relatief lang een verhoudingsgewijs hoog geboortecijfer gekend en is de daling dus laat ingezet. Daarnaast heeft het

¹ De term is voor het eerst gebruikt door Van der Kaa (1987).

² Uiteraard is een leeftijdsgrens van 50 jaar voor 'oudere werknemers' arbitrair. In veel onderzoeken wordt deze grens echter gehanteerd en daarom sluiten wij ons hierbij aan.

Figuur 2.1. Leeftijdverdeling van de Europese bevolking (EU25), in procenten



Bron: Eurostat, diverse jaren.

Nederlandse geboortecijfer niet het lage niveau bereikt dat we bijvoorbeeld kennen van een aantal Oost-Europese landen of Italië. Daardoor behoort Nederland momenteel tot de minder vergrijsde landen van Europa. Voor zover een vergrijsde (beroeps)bevolking als een probleem kan en moet worden beschouwd, staat Nederland daarin dus niet alleen. Sterker nog, Nederland is zeker niet het EU-land dat het zwaarst door de vergrijzing wordt geraakt.

2.2. Consequenties voor verzorgingsstaat

De hierboven geschetste ontwikkelingen hebben zowel consequenties voor de arbeidsmarkt als voor de financiering van de verzorgingsstaat. Op de Nederlandse arbeidsmarkt zien we nu al dat de omvangrijke babyboom generaties, waarvan de oudste in 2011 de officiële pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar bereikt, de arbeidsmarkt beginnen te verlaten. Tegen 2020 zullen vrijwel alle babyboomers, zelfs als ze wat langer doorwerken, zijn vertrokken. Dat roept de vraag op hoe werkgevers alle arbeidsplaatsen die vacant raken opnieuw gaan bezetten. Daaraan vooraf gaat overigens de vraag of alle vrijkomende arbeidsplaatsen ook daadwerkelijk opnieuw zullen worden bezet. Werkgevers kunnen immers het vertrek van oudere medewerkers ook aangrijpen om het productieproces (verder) te automatiseren en dus met minder mensen verder te werken of zelfs het

werk verplaatsen naar landen en regio's waar arbeidskrachten vooralsnog in overvloed voorhanden zijn (*outsourcen*) (zie Henkens *et al.*, 2008).

De huidige demografische ontwikkeling roept ook de vraag op hoe organisaties omgaan met het toenemende aantal 50-plussers binnen hun personeelsbestand. Immers, doordat er steeds meer 50-plussers komen, kunnen zij niet allemaal 'carrière maken' en doorstromen naar hogere en leidinggevende functies binnen organisaties. Dat vraagt voor sommige werknemers bijstelling van hun verwachtingen en van werkgevers plannen hoe de ervaring van het verouderende arbeidspotentieel zo effectief mogelijk in te zetten.

Op het terrein van de financiering van de verzorgingsstaat spelen twee ontwikkelingen een belangrijke rol. Op het terrein van de sociale zekerheid staat als een paal boven water dat het aantal ingezetenen dat aanspraak maakt op een AOW-uitkering fors gaat groeien. Zelfs als de AOW-leeftijd in 2020 naar 66 jaar gaat en later naar 67 jaar hebben we te maken met ten minste anderhalf keer zoveel 'trekkers van Drees' als aan het begin van deze eeuw. Mutatis mutandis geldt hetzelfde voor de aanvullende pensioenen.

Een ander gevolg van het feit dat we gemiddeld genomen langer leven, betreft de te verwachten stijging van de kosten van de gezondheidszorg. Deze kostenstijging heeft twee componenten. Een daarvan is daadwerkelijk leeftijdgerelateerd. Naarmate mensen ouder worden, stijgt de kans dat ze iets gaan mankeren. Weliswaar worden gemiddeld genomen de meeste medische kosten gemaakt in het laatste levensjaar van een individu. Je zou dus kunnen redeneren dat het niet uitmaakt wanneer dat laatste levensjaar valt. Naarmate dat laatste levensjaar echter langer wordt uitgesteld, gaan er meer levensjaren aan vooraf die niet volledig in goede gezondheid worden genoten en waarin eveneens medische kosten worden gemaakt (zie Bruggink, 2009). Daarbij speelt ook een rol dat door de ontwikkelingen in de medische wetenschap verschillende ziekten die aanvankelijk meestal een dodelijke afloop kenden met behulp van medicijnen en andere medische ingrepen kunnen worden getransformeerd in chronische ziekten waarmee mensen nog jaren kunnen voortleven. Of toekomstige generaties 50-plussers dezelfde gezondheidsontwikkeling zullen vertonen als de huidige 50-plussers staat nog te bezien. Preventieve gezondheidszorg, betere voeding en minder roken missen hier hun effect niet. Bovendien neemt het aandeel werkenden in fysiek zware en belastende beroepen (met de bijbehorende beroepsziekten) ook nog steeds af. Daarentegen is nog weinig bekend over de gevolgen van langdurige psychische werkbelasting zoals die in het moderne economische leven steeds

vaker voorkomt en over de gevolgen van de aanhoudende combinatiestress waarmee steeds meer werkenden te maken hebben.

De tweede component van de stijging van de kosten in de gezondheidszorg heeft vooral te maken met het feit dat steeds meer en betere, maar veelal ook duurdere behandelingsmethoden voor allerlei ziekten en ongemakken beschikbaar komen en dat ook hier de wet van *Say* geldt: elk aanbod schept zijn eigen vraag. Als een nieuwe behandelingsmethode beschikbaar komt, zijn er ook patiënten die daar graag gebruik van willen maken. Hoe de zorg ook de komende jaren georganiseerd wordt (AWBZ, WMO, publiek of privaat) in termen van kosten zal er sprake blijven van een opwaartse tendens.

Tegenover stijgende kosten voor de oudedagsvoorziening zouden – in het licht van de toenemende krapte op de arbeidsmarkt – eventueel lagere kosten voor werkloosheidsregelingen kunnen staan. Dat vooronderstelt wel dat vraag en aanbod ook in kwalitatieve termen voldoende op elkaar aansluiten. In het vervolg van dit betoog komen we daar nog op terug.

Met de demografische veranderingen, wijzigt ook het draagvlak voor de sociale zekerheid. Dat geldt in de eerste plaats voor de werknemersverzekeringen, maar ook voor de volksverzekeringen voor zover deze een leeftijdsgrens kennen. Als iedereen in Nederland ongeacht leeftijd – en dus ook de 65-plussers die zelf al AOW (en eventueel aanvullend pensioen) genieten – premie voor de AOW zou betalen, zou het niet uitmaken hoe de leeftijdsopbouw van de bevolking er uit ziet. Nu 65-plussers (en straks gaat die leeftijd omhoog) geen AOW-premie betalen, impliceert de demografische ontwikkeling dat een steeds kleinere groep tot 65 jaar de uitkeringen moet opbrengen voor een steeds grotere groep die deze leeftijd al wel heeft bereikt³. Voor de aanvullende pensioenen ligt de situatie anders, omdat deze pensioenen een andere financieringsstructuur kennen. In het kader van dit betoog voert het te ver om daar op in te gaan.

2.3. De arbeidsmarkt: alle hens aan dek

In het licht van de hierboven geschetste demografische ontwikkelingen en de voorziene gevolgen voor de arbeidsmarkt en de verzorgingsstaat hebben

³ Doordat de AOW feitelijk niet uitsluitend uit premies wordt bekostigd, maar ook uit belastingopbrengsten en dus sprake is van een gedeeltelijke fiscalisering van de AOW, dragen ouderen met een wat hoger inkomen *de facto* inmiddels wel degelijk bij aan de bekostiging van de AOW-uitkeringen aan hun minder gefortuneerde generatiegenoten.

de Europese regeringsleiders aan het begin van deze eeuw geconcludeerd dat – wil Europa zijn vooraanstaande economische en sociale positie in de wereld behouden – er in Europa meer mensen aan het werk moeten en dat de productiviteit van die werkende Europeanen omhoog moet. In het kader van deze zogeheten Lissabon-doelstellingen (naar de plaats waar in 2000 de Europese top werd gehouden waar deze afspraken werden gemaakt) werd het vizier vooral gericht op vrouwen en ouderen. Bij deze groepen viel, volgens de regeringsleiders, nog de nodige participatiewinst te boeken. In Nederland heeft dat onder andere geleid tot beleid gericht op het verbeteren van de mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren. Ook heeft de Taskforce DeeltijdPlus in 2010 onderzocht en aanbevelingen gedaan hoe het aantal arbeidsuren van vrouwen zou kunnen worden vergroot (zie Taskforce DeeltijdPlus, 2010). Bevordering van de arbeidsparticipatie van vrouwen valt echter buiten het bestek van deze rapportage.

Alvorens in te zoomen op de arbeidsmarktpositie van ouderen is het van belang hier stil te staan bij een opmerkelijke uitkomst van ander Europees vergelijkend onderzoek (van Beek *et al.*, 2010). Onderzoek naar de arbeidsmarktparticipatie van mannen en vrouwen laat – los van de niveauverschillen in participatie tussen verschillende Europese landen – zien dat overal in Europa er een (sterke) positieve relatie bestaat tussen het opleidingsniveau van mannen en vrouwen en de mate waarin zij actief zijn op de arbeidsmarkt (zie *figuur 2.2*). Dit geldt ook voor oudere mannen en vrouwen.

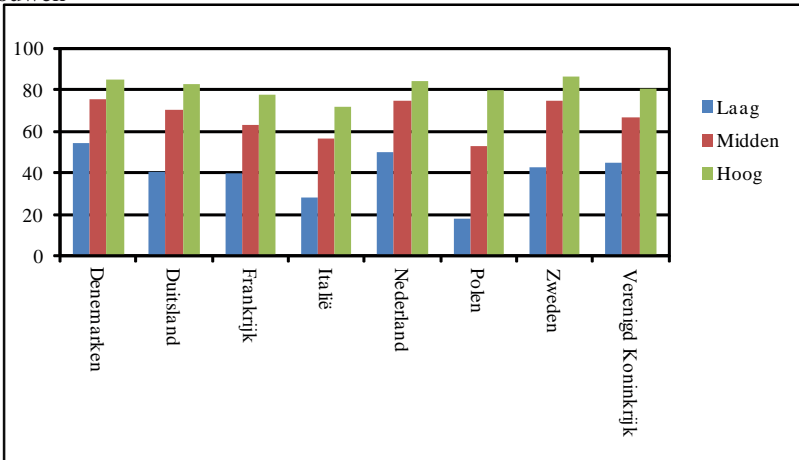
2.4. Ouderen op de arbeidsmarkt

Met het klimmen der jaren neemt het aandeel mannen en vrouwen dat deelneemt aan het arbeidsproces geleidelijk aan af. Ook het tempo waarin de participatie van 50-plussers afneemt, verschilt tussen landen (zie *figuur 2.3*).

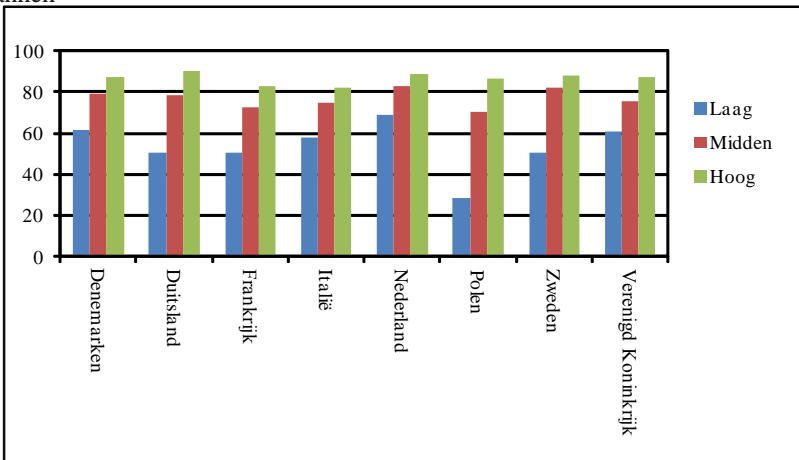
Wanneer we ons opnieuw beperken tot de landen die in dit onderzoek centraal staan, zien we bij mannen dat voor de leeftijdsgroep van 50-54 jaar de participatie in alle landen, met uitzondering van Polen, nog tussen de 80 en 90 procent ligt. Voor 60-64 jarigen is de variatie veel groter: van 19 procent voor Franse mannen tot 66 procent voor Zweedse mannen. Voor vrouwen illustreert *figuur 2.3* niet alleen dat de participatie gemiddeld lager ligt dan die van mannen. Ook de verschillen tussen landen vertonen veel meer variatie. Zowel voor mannen als vrouwen is Zweden het land waar de

Figuur 2.2. Arbeidsparticipatie^a in voltijdequivalenten (fte's) van vrouwen en mannen, 16=64 jaar, naar opleidingsniveau (laag-midden-hoog)^b, in procenten (2010)

Vrouwen



Mannen



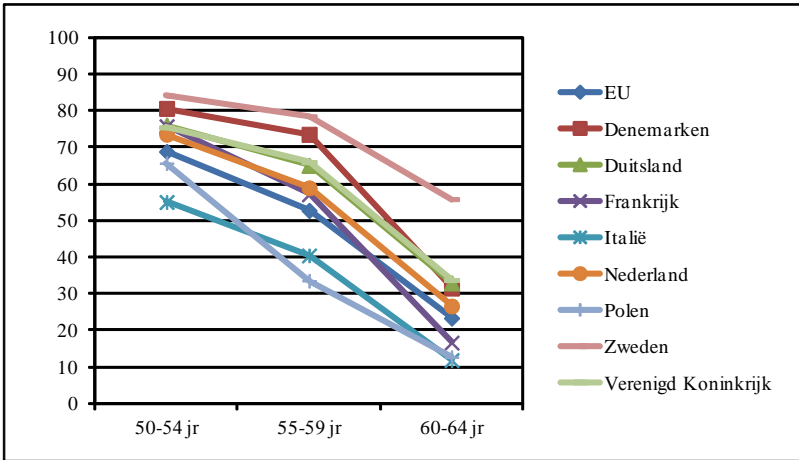
^a Volgens de definitie die Eurostat hanteert is sprake van participatie op de arbeidsmarkt zodra iemand één uur of meer werkt. Daardoor rapporteert Eurostat gewoonlijk hogere participatiecijfers dan het Centraal Bureau voor de Statistiek veelal voor Nederland publiceert. Het CBS houdt namelijk een urengrens van 12 uur per week aan. Wie minder werkt, wordt in CBS-termen verondersteld niet te participeren.

^b Voor de indeling van opleidingsniveaus volgen we de Europese opleidingsclassificatie van 1997, waarin een laag opleidingsniveau overeenkomt met niveau 2 of lager. Een opleiding van het middenniveau komt overeen met niveaus 3 en 4. Een hoog opleidingsniveau komt overeen met niveau 5 van de Europese classificatie.

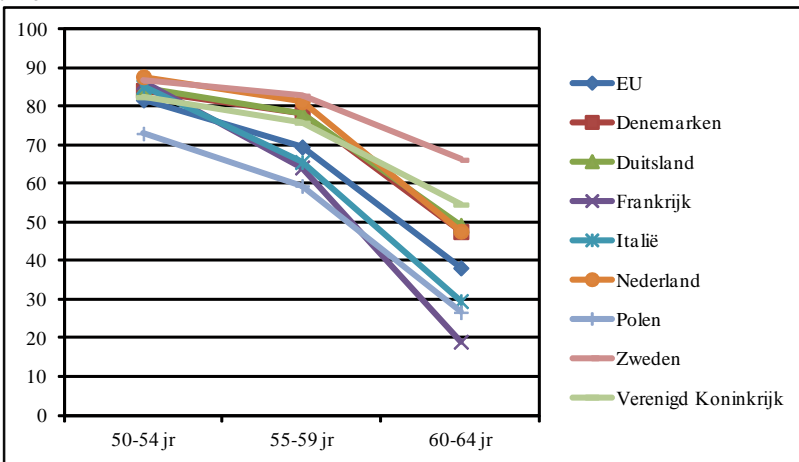
Bron: Eurostat, Labour Force Survey (2010).

Figuur 2.3. Arbeidsparticipatie van vrouwen en mannen naar leeftijd in 2010, in procenten, geselecteerde landen en de Europese Unie

Vrouwen



Mannen



Bron: Eurostat, Labour Survey (2010).

participatie met het ouder worden het minst daalt. In Frankrijk is de daling voor mannen en vrouwen het sterkste.

De verschillende participatiepatronen naar leeftijd vertalen zich in een aanzienlijke variatie in de gemiddelde feitelijke uittredeleeftijd tussen landen. In de meeste Europese landen ligt de feitelijke uittredeleeftijd zowel voor mannen als voor vrouwen onder de wettelijk vastgelegde pensioenleeftijd (zie *figuur 2.4*). In de niet-Europese OECD-landen wordt vaker doorgewerkt na de officiële pensioenleeftijd. In de top tien van landen met de hoogste uittredeleeftijd (niet weergegeven) treffen we dan ook slechts drie Europese landen.

Overigens vertoont de participatie van oudere werknemers in een aantal Europese landen een stijgende lijn en gaat de gemiddelde uittredeleeftijd her en der geleidelijk omhoog (zie *tabel 2.1* voor de gegevens van de EU-landen die in deze rapportage centraal staan).

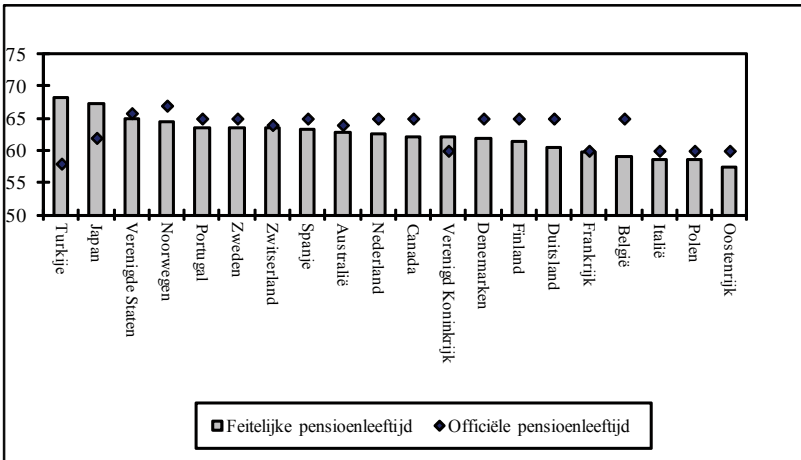
Nederland kende – met Duitsland en Frankrijk – een aanzienlijke daling van de participatie van ouderen tijdens het laatste kwart van de vorige eeuw. Maar inmiddels zien we in Nederland een stijging van de participatie van mannen van 60-65 jaar van minder dan 20 procent in het midden van de jaren negentig van de vorige eeuw tot meer dan 40 procent aan het einde van het eerste decennium van de 21^{ste} eeuw (zie *figuur 2.5*). Meer dan een verdubbeling dus in ruim tien jaar. Bij vrouwen is de procentuele stijging in participatie nog veel groter. Hier doet zich het cohortsgewijs optredende effect van de voortschrijdende emancipatie gelden⁴. Ondertussen blijft de participatie van ouderen in Nederland nog ruimschoots achter bij die in Zweden en enkele andere Scandinavische landen (niet in de tabel), zij het dat we ons hierbij opnieuw rekenschap moeten geven van het definitieverschil tussen arbeidsparticipatie in Eurostat-termen (ten minste 1 uur/week) en in CBS-termen (ten minste 12 uur/week).

Behalve dat ouderen hebben kunnen profiteren van de gunstige conjunctuur gedurende ten minste een deel van de periode sinds het midden van de jaren negentig hebben ook de overheden in verschillende EU-landen beleid ontwikkeld om te stimuleren dat ouderen langer op de arbeidsmarkt actief blijven. Op dit beleid gaan we in paragraaf 2.5 nader in.

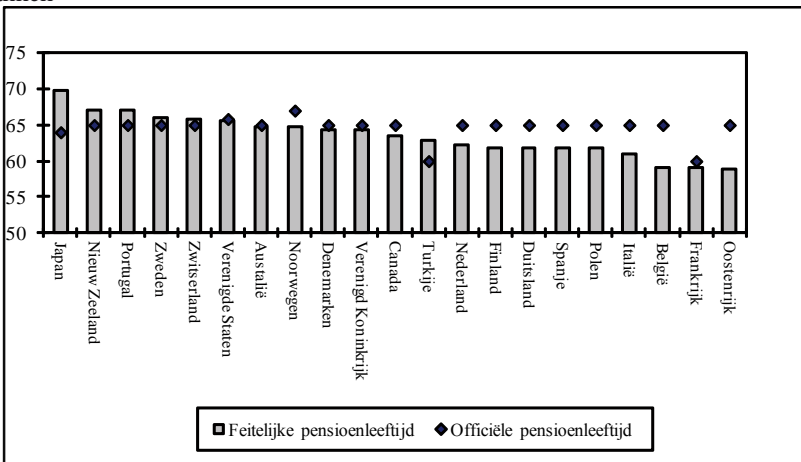
⁴ Zie oever de cohortsgewijze groei van de arbeidsparticipatie van vrouwen Román *et al.* (2007) en SCP/CBS (2010).

Figuur 2.4. Gemiddelde feitelijke uittredeleeftijd en officiële pensioenleeftijd voor vrouwen en mannen in een aantal EU/OESO-landen

Vrouwen



Mannen



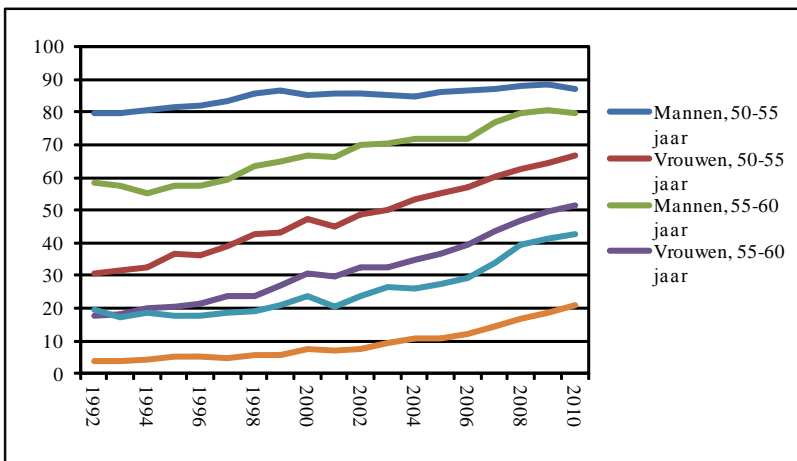
Bron: OESO, http://www.oecd.org/document/47/0,3746,en_2649_37411_3937188_7_1_1_1_37411,00.html.

Tabel 2.1. Trends in participatie van oudere werknemers (mannen 55-64 jaar, 1971-2009), participatiegraad 2009 (55-64 jaar, allen en vrouwen) en de gender gap 2009

Land	M 1971		M 1985		M 1995		M 2000		M 2009		Variatie in % punten 1971-2000		Variatie in % punten 2000-2009		M 2009		V 2009		Gender gap
	M	V	M	V	M	V	M	V	M	V	in %	punten	in %	punten	M	V	M	V	
Denemarken	n.a.		62,0		63,2		61,9		64,1		n.a.		2,2		57,5		50,9		13,2
Duitsland	77,1		53,6		48,2		48,2		63,9		-28,9		15,7		56,2		48,7		15,2
Frankrijk	73,0		46,8		38,4		38,5		41,4		-34,5		2,9		38,9		36,6		4,8
Italië	46,5		37,5		42,3		40,3		46,7		-6,2		6,4		35,7		25,4		21,3
Nederland	79,9		47,0		39,9		49,9		65,4		-30,0		15,5		55,1		44,7		20,7
Polen	n.a.		n.a.		44,5		37,4		44,3		n.a.		6,9		32,3		21,9		22,4
Verenigd Koninkrijk	82,9		62,3		56,1		59,8		66,2		-23,1		6,4		57,5		49,2		17,0
Zweden	82,8		73,2		64,4		67,8		73,2		-15,0		5,4		70,0		66,7		6,5

Bron: Eurostat (2010) en Guillelmard (2003).

Figuur 2.5. Bruto arbeidsmarktparticipatie in procenten, Nederland, 1992-2010



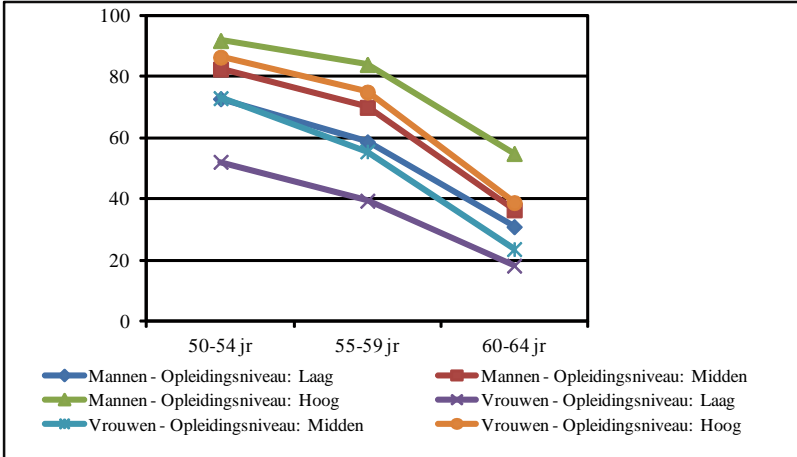
Bron: CBS.

Ondertussen zien we ook bij oudere werknemers de relatie terug tussen opleiding en participatie. *Figuur 2.6* illustreert deze relatie voor de Europese Unie als geheel. Hoog opgeleide mannen tonen over de gehele periode van 50-64 jaar de hoogste (bruto arbeids)participatie, gevolgd door hoog opgeleide vrouwen. Daarna komen mannen met een opleiding op het middenniveau en laag opgeleide mannen. Vrouwen met een opleiding op middenniveau en laag opgeleide vrouwen sluiten de rij. Bij vrouwen daalt de participatie voor elk van de opleidingsniveaus sneller dan bij mannen. *Figuur 2.7* toont de cijfers voor de acht landen die in dit onderzoek centraal staan voor de groep van 50-64-jarige mannen en vrouwen (zonder het nadere onderscheid naar leeftijdscategorie uit *figuur 2.6*).

Figuur 2.7 laat voor elk van de geselecteerde landen voor zowel mannen als voor vrouwen in de leeftijdscategorie van 50-64 jaar steeds hetzelfde patroon zien: de participatie vertoont een positieve relatie met de hoogte van het opleidingsniveau. Het verschil tussen het hoogste en het laagste opleidingsniveau bedraagt soms meer dan 30 procentpunten, zoals in het geval van Italiaanse mannen en Duitse vrouwen. Voor Poolse en Italiaanse vrouwen in de leeftijdscategorie van 50-64 jaar is het participatieverschil tussen hoog en laag opgeleiden zelfs ruim 40 procentpunten.

Werken boven de leeftijd van 65 jaar komt in Europa verhoudingsgewijs nog maar betrekkelijk weinig voor, zoals blijkt uit de in *tabel 2.2* opgenomen

Figuur 2.6. Bruto arbeidsparticipatie van mannen en vrouwen naar opleidingsniveau (hoog-midden-laag) naar leeftijdscategorie, Europese Unie, 2010, in procenten



Bron: Eurostat, Labour Force Survey (2010).

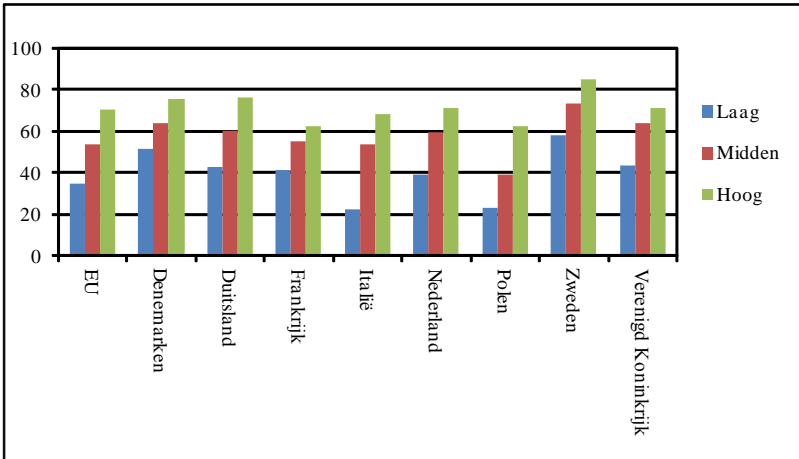
cijfers. Opmerkelijk zijn daarbij de hoge cijfers voor het Verenigd Koninkrijk. Nadere uitsplitsing van de cijfers (niet in de tabel) leert dat doorwerken na 65 jaar vooral een zaak van hoog opgeleiden is. Voor heel Europa bezien, is het aandeel nog werkende 65-plussers onder de hoog opgeleiden (20%) twee maal zo hoog als voor de laag opgeleiden (10%).

2.5. Beleid gericht op verhoging van de uittredeleeftijd

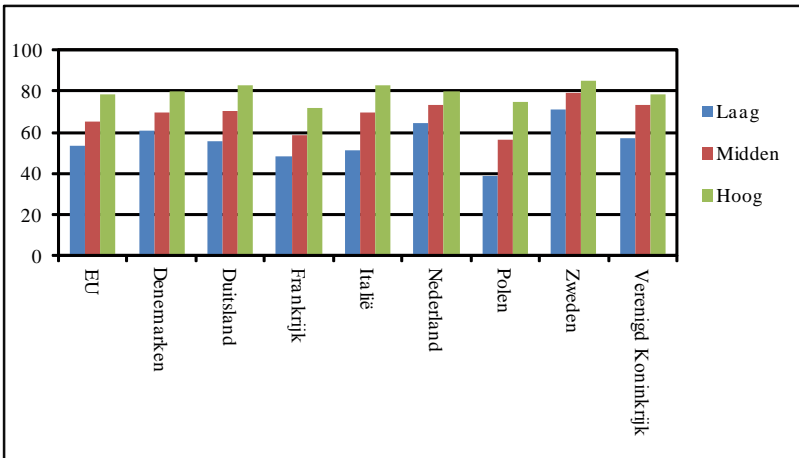
Verschillende landen hebben gedurende de afgelopen decennia diverse soorten beleid ontwikkeld om te komen tot een hogere arbeidsparticipatie van ouderen en een hogere uittredeleeftijd. In vrijwel alle landen is er sprake van een zekere ‘mix’ van overheidsmaatregelen en het totale palet van maatregelen dat her en der in Europa is genomen, toont een ruime variatie (zie Taylor, 2008). Veel beleid richt zich op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt met maatregelen die vroegtijdige uittreden moet voorkomen. Dat gebeurt onder andere via financiële prikkels die het voor oudere werknemers minder aantrekkelijk moeten maken vóór de officiële pensioenleeftijd te stoppen *c.q.* het aantrekkelijk moeten maken om langer door te werken. Vaak worden dergelijke prikkels ingebouwd in het pensioensysteem of in verschillende vormen van sociale zekerheid, soms is

Figuur 2.7. Bruto arbeidsparticipatie van vrouwen en mannen (1 uur of meer per week), 50-64 jaar, naar opleidingsniveau (hoog-midden-laag), geselecteerde landen, 2010, in procenten

Vrouwen



Mannen



Bron: Eurostat, Labour Force Survey (2010).

Tabel 2.2. Aandeel werkende mannen en vrouwen (tenminste één uur per week) in de leeftijdscategorie 65-69 jaar, in procenten, 2010

	Mannen	Vrouwen
EU	13,2	7,6
Denemarken	19,2	7,9
Duitsland	10,8	6,5
Frankrijk	5,3	3,2
Italië	10,7	3,6
Nederland	16,5	7,7
Polen	13,4	6,4
Verenigd Koninkrijk	24,2	15,7
Zweden	20,6	10,3

Bron: Eurostat, Labour Force Survey (2010).

er sprake van stimulerend en activerend arbeidsmarktbeleid, bijvoorbeeld in de vorm van specifieke scholing en/of begeleiding van oudere werknemers die werkloos zijn geworden. In dat geval staat de ‘match’ tussen werkgever en werknemer centraal. Aan het andere einde van het spectrum vinden we maatregelen die zich richten op werkgevers, dat wil zeggen op de vraagzijde van de arbeidsmarkt. In dat kader passen onder andere in Nederland en het Verenigd Koninkrijk geïntroduceerde wettelijke regelingen die een verbod inhouden op discriminatie van werknemers op grond van hun leeftijd in het arbeidsproces. hoewel een discriminatieverbod niet direct stimuleert dat oudere werknemers wél worden aangenomen, kan het bijdragen aan een klimaat waarin oudere werknemers niet automatisch terzijde worden geschoven als het gaat om de selectie van nieuwe werknemers.

Voor de acht Europese landen die in de rest van deze rapportage centraal staan, hebben Anxo et al. in een onlangs in opdracht van de Europese Unie vervaardigde overzichtsstudie de volgende kenschets ontwikkeld van het in die landen gevoerde beleid gericht op hogere participatie en latere uittreding van ouderen (zie Anxo et al., 2011). Zij baseren zich daarbij op een reeks van nationale en internationale studies. Ook voor deze internationaal-vergelijkende studie geldt dat slechts een beperkt aantal elementen in de beschouwing kan worden genomen en dientengevolge een deel van het nationale institutionele kader buiten beschouwing blijft. Zo leert de ervaring dat Europees vergelijkend onderzoek inzake de arbeidsmarkt zich vaak concentreert op nationale wetgeving en bijvoorbeeld CAO-afspraken, die in de Nederlandse context een belangrijke rol spelen, goeddeels buiten beschouwing laat.

Het beleid in *Denemarken en Zweden* kenmerkt zich, aldus Anxo *et al.*, door de combinatie van enerzijds een breed pakket van maatregelen in het kader van actief arbeidsmarktbeleid en anderzijds een reeks maatregelen die er op gericht is de welvaartsstaat te hervormen en tegelijkertijd meer activerend en ondersteunend voor de werkgelegenheid te maken. Al heel lang kenmerkt het beleid in deze landen zich door het ook in Nederland ingeburgerde principe ‘werk boven inkomen’. Het actieve arbeidsmarktbeleid richt zich onder andere op omvangrijke investeringen in preventieve maatregelen gericht op het voorkomen van depreciatie alsmede uitbouw van de voorraad menselijk kapitaal van de bevolking gedurende de gehele levensloop⁵. In het kader van de vergrijzing beschikt een steeds groter aandeel van de werkenden niet meer over de meest recente kennis en vaardigheden, zoals die vooral op school worden geleerd. Juist zij zijn gevoelig voor de snelle technologische ontwikkelingen die bestaande kennis en vaardigheden obsoleet maakt. De genomen maatregelen gericht op het bevorderen van een leven lang leren dragen er, aldus Anxo *et al.*, aan bij dat ouderen langer rendabel op de arbeidsmarkt kunnen worden ingezet. Daarbij speelt naar hun mening het Zweedse systeem van *Adult Secondary Education (Komvux)* een belangrijke rol. Dit biedt volwassenen zonder startkwalificatie de mogelijkheid alsnog een startkwalificatie te behalen. Tevens biedt het allerlei mogelijkheden voor her- en bijscholing voor volwassenen. Tegelijkertijd is in Denemarken en Zweden een aantal verzorgingsstaatarrangementen hervormd. Uitgangspunt daarbij was een dubbele doelstelling. Men trachtte gunstiger voorwaarden en omstandigheden te creëren voor de arbeidsdeelname van ouderen en de houdbaarheid van de verzorgingsstaat in tijden van vergrijzing te consolideren. Daarnaast kent Zweden al sinds 1974 de zogeheten *Individual Training Leave Act* die individuele werknemers ondersteunt om verlof op te nemen voor (her- en bij)scholingsdoeleinden. Anxo *et al.* constateren dat in Zweden de deelname van werknemers aan bedrijfsopleidingen en vergelijkbare vormen van trainingen hoger is dan in veel andere Europese landen, maar zij geven tevens aan daarvoor geen onmiddellijke verklaring te kunnen geven.

Tegelijkertijd wilden overheden en sociale partners in Denemarken en Zweden een goed niveau van sociale bescherming handhaven en voldoende solidariteit tussen de generaties bewerkstelligen. Daarom zijn zowel in Denemarken als in Zweden maatregelen op elk van deze verschillende terreinen ontwikkeld en geïmplementeerd. De genomen werkgelegenheidsmaatregelen beoogden te voorkomen dat in geval van conjuncturele

⁵ Zie voor een beschrijving en evaluatie van het actieve arbeidsmarktbeleid dat in Zweden reeds een lange geschiedenis kent: Calmfors *et al.* (2002).

fluctuaties in de vraag naar arbeid de minst weerbare groepen, waaronder veel oudere werknemers, massaal worden uitgestoten. De maatregelen richtten zich niet specifiek op ouderen, maar initiatieven als *Employment support, Job and Development Guaranty, New Start Jobs* zijn zeker ook aan ouderen ten goede gekomen⁶. Bijvoorbeeld doordat in het kader van *New Start Jobs* de verstrekte loonkostensubsidie voor 55-plussers twee keer zo hoog is als die voor andere werknemers die worden aangenomen. Daardoor bezetten ouderen in 2009 26 procent van de banen die via dit programma waren gecreëerd (Anxo en Ericson, 2011). De maatregelen gericht op hervorming van de verzorgingsstaat richtten zich vooral op het ontmoedigen van vroegtijdig stoppen met werken (o.a. door – net als in Nederland – het beperken van de toegang tot arbeidsongeschiktheids- en werkloosheidsregelingen) en het aantrekkelijk maken van langer doorwerken. Zo was Zweden een van de eerste Europese landen waar langer doorwerken (tot 67) mogelijk werd in combinatie met actuariële verrekening van later (of eerder) stoppen met werken. Opmerkelijk genoeg maakt leeftijd geen onderdeel uit van de gronden waarop een beroep op de Zweedse variant van de Wet Gelijke Behandeling kan worden gedaan.

Het beleid gericht op ouderen en de arbeidsmarkt in het *Verenigd Koninkrijk* wordt volgens Anxo *et al.* vooral gekenmerkt door tegenstrijdigheden. Enerzijds worden bedrijven gestimuleerd oudere werknemers in dienst te nemen of te houden, zowel via anti-discriminatiewetgeving als via stimuleringsprogramma's (zoals het *Age Positive Programme* en de *Cofe of Practice on Age Diversity*). Die stimuleringsprogramma's doen vooral een appel op werkgevers, maar zijn – anders dan in Denemarken en Zweden – niet primair gericht op het op peil houden van de voorraad menselijk kapitaal van ouderen. Eerder Europees vergelijkend onderzoek van Van Dalen *et al.* (2009) heeft overigens laten zien dat Britse werkgevers aanmerkelijk minder negatief staan tegenover oudere werknemers dan een aantal van hun Europese collega's. Tegen die achtergrond achten Anxo *et al.* (2011) beleid dat vooral appelleert aan de goede wil en verantwoordelijkheid van werkgevers succesvoller dan in een context waarin werkgevers *a priori* veel meer scepsis tonen ten opzichte van oudere werknemers. Ondertussen heeft het Verenigd Koninkrijk nog weinig werk gemaakt van hervormingen die de houdbaarheid van de verzorgingsstaat vergroten en de werking beperken van 'pull'-factoren die uitstroom van ouderen bevorderen (OECD, 2009). Wel is conform verplichtingen uit hoofde van het Europese recht besloten tot het invoeren per 2020 van een gelijke pensioenleeftijd voor vrouwen en mannen en is de pensioenleeftijd inmiddels verhoogd naar 67 jaar.

⁶ Zie ook OECD (2003); Anxo en Niklasson (2006) en Schirle (2008).

Anxo *et al.* beschouwen *Nederland en Duitsland* als twee landen die een vergelijkbare beleidsreactie tonen op de vergrijzing van de arbeidsmarkt. Na een flinke daling van de arbeidsdeelname van ouderen in de jaren zeventig en tachtig en de ontwikkeling van een cultuur waarin vroegtijdig uittreden steeds normaler (en welhaast een verworven recht) werd, concentreerde het beleid in beide landen zich vooral op het dichtschroeven van de verschillende uittrederoutes op de arbeidsmarkt (zie ook Conen *et al.*, 2011). Juist omdat verschillende arrangementen in de praktijk als communicerende vaten bleken te werken, was het noodzakelijk om niet alleen regelingen voor vervroegd uittreden en (pre)pensioen aan te pakken, maar tegelijkertijd ook iets te doen aan de (te) gemakkelijke toegang tot arbeidsongeschiktheids- en werkloosheidsregelingen (Schippers *et al.*, 2011). Dit type hervormingen, dat vooral de aanbodzijde van de arbeidsmarkt adresseerde en waarin financiële prikkels centraal stonden, domineerde volgens Anxo *et al.* tot het midden van het eerste decennium van de 21^{ste} eeuw. Kenmerkend voor de hervormingen in het Nederlandse stelsel is volgens hen dat de fundamentele rechten van burgers *c.q.* werknemers onaangetast bleven, maar de autoriteiten trachten met verscherpte prikkels werknemers tot andere (en vanuit macroperspectief meer houdbare) keuzes te bewegen. In het kader van de pensioenhervormingen is in Duitsland besloten de pensioenleeftijd geleidelijk en stapsgewijs te verhogen tot 67 jaar in 2035. Gedurende het afgelopen decennium, zo constateren Anxo *et al.*, ontstaat zowel in Duitsland als Nederland toenemende aandacht voor de vraagzijde van de arbeidsmarkt, met aandacht voor het principe van gelijke behandeling en verboden van discriminatie op grond van leeftijd en stimulerende (fiscale) acties en premiekortingen gericht op werkgevers die oudere werknemers in dienst houden *c.q.* oudere uitkeringsgerechtigden in dienst nemen. Financiële prikkels worden ingezet in combinatie met andere instrumenten. Het tot dusver in Duitsland en Nederland gevoerde beleid is minder dan in een aantal Scandinavische landen gericht op het bevorderen van investeringen in en onderhoud van menselijk kapitaal. Uiteraard konden Anxo *et al.* in hun overzichtsstudie nog niet de recente hervormingen van de Nederlandse AOW en het onlangs gepresenteerde vitaliteitspakket meenemen. zoals gezegd komen ook de talrijke CAO-afspraken gericht op duurzame inzetbaarheid er in hun vergelijkende studie wat bekaaid van af⁷.

De beleidsmatige reactie op de vergrijzing in *Frankrijk, Italië en Polen* is volgens Anxo *et al.* tamelijk eenzijdig gericht op het bevorderen van de financiële houdbaarheid van de verzorgingsstaat. De belangrijkste concrete

⁷ Dit is op zich opmerkelijk omdat social partners en de afspraken die zij onderling maken ook in Zweden een belangrijke rol spelen. Zie over de rol van afspraken tussen sociale partners in CAO's en in pensioenregelingen ook Van Dalen *et al.* (2009).

maatregelen zijn pensioenhervormingen, het beperken van de mogelijkheden om eerder uit te treden of het domweg afschaffen van de regelingen die dit mogelijk maakten. Actief arbeidsmarktbeleid gericht op het bevorderen van de arbeidsdeelname van ouderen komt in deze landen slechts in beperkte mate voor en voor zover eerder maatregelen werden genomen, hebben deze volgens Anxo *et al.* een gefragmenteerd en adhoc karakter. De nog altijd lage participatie van ouderen en de geringe groei in hun arbeidsdeelname over het afgelopen decennium laten zien dat alleen pensioenhervormingen zonder actief en activerend arbeidsmarktbeleid onvoldoende zijn om de cultuur van vervroegd uittreden daadwerkelijk te veranderen.

Zo lijkt er dus – mede onder invloed van het door de nationale overheden gedurende de afgelopen decennia gevoerde beleid – binnen de groep van acht landen die in deze studie centraal staat een tweedeling te bestaan. Aan de ene kant vinden we landen als Denemarken, Zweden en het Verenigd Koninkrijk die vanouds een hoge arbeidsparticipatie van ouderen kennen en – sommige landen wat meer en andere wat minder – dat hoge participatieniveau gedurende de jaren hebben kunnen handhaven. Duitsland en Nederland hebben zodanige beleidsmaatregelen genomen dat zij hun verloren gegane positie in de kopgroep geleidelijk aan weer hebben kunnen terugwinnen. Met uitzondering van het Verenigd Koninkrijk hebben alle landen uit deze groep hervormingen van de verzorgingsstaat gecombineerd met actief arbeidsmarktbeleid gericht op verbetering van de positie van oudere werknemers. Aan de andere kant vinden we Frankrijk, Italië en Polen waar de arbeidsparticipatie traditioneel op een lager niveau ligt, waar wel hervormingen zijn doorgevoerd om de financiële grondslag van de welvaartsstaat overeind te houden, maar waar geen actief arbeidsmarktbeleid gericht op oudere werknemers tot stand is gekomen. In het vervolg van deze rapportage zullen we zien of deze tweedeling ook is terug te vinden in de opvattingen en het gedrag van werkgevers in de verschillende Europese landen.

3. Demografisch bewustzijn van werkgevers in Europa

Europa staat aan de vooravond van een nieuwe demografische realiteit. Onder invloed van de voortdurend lage vruchtbaarheidsniveaus en stijgende levensverwachting hebben alle landen te maken met een sterke vergrijzing van hun bevolking. Europa zal ook in toenemende mate worden geconfronteerd met bevolkingskrimp (zie Beets, 2009). Hoewel dit laatste verschijnsel op het niveau van landen zich voorlopig nog aan de verre horizon bevindt, heeft een groeiend aantal Europese regio's thans al te maken met teruglopende bevolkingsaantallen. Een teruglopende omvang van de potentiële beroepsbevolking (de bevolking in de leeftijd van 20-64 jaar) dient zich echter nu al aan. Dat de bevolkingsaantallen thans nog stijgen heeft veelal te maken met een positief migratiesaldo. Hoewel de emigratieaantallen in verschillende landen een opwaartse trend vertonen is de instroom van immigranten over het algemeen groter.

In dit hoofdstuk stellen we de vraag in hoeverre Europese werkgevers zich ervan bewust zijn dat de demografie van Europa verandert en dat dit implicaties heeft voor de arbeidsmarkt en hun eigen organisatie. Dit bewustzijn geeft een indicatie van het gevoel van urgentie ten aanzien van de vergrijzing in het land en op kleinere schaal binnen de eigen organisatie. Een gebrek aan demografisch bewustzijn kan een rem vormen op inspanningen van overheidswege om de samenleving en haar instituties meer 'vergrijzingsproof' te organiseren.

3.1. Demografisch bewustzijn

Hoe het staat met het demografisch bewustzijn van Europese werkgevers valt te op te maken uit *tabel 3.1*. We vroegen aan alle werkgevers "Verwacht u dat de volgende ontwikkelingen arbeidsmarktproblemen zullen veroorzaken in uw land in de komende tien jaar?" waarbij zij konden aangeven of problemen waarschijnlijk of onwaarschijnlijk werden geacht. Een eerste blik op de tabel leert dat het demografische gevoel van urgentie over het algemeen groot is. Zowel ten aanzien van de vergrijzing, als bij andere demografische thema's zijn weinig werkgevers van mening dat deze de arbeidsmarkt onberoerd zullen laten. Een opvallend resultaat is dat in elk van de onderzochte landen, met uitzondering van Italië, werkgevers zich meer zorgen lijken te maken over emigratie van talent *brain drain* dan over de immigratie van laaggeschoolde werknemers. Het feit dat de zorgen

Tabel 3.1. Mate waarin werkgevers denken dat ontwikkelingen arbeidsmarktproblemen zullen veroorzaken in de komende tien jaar (percentages 'waarschijnlijk' tot 'zeer waarschijnlijk')

	Denemarken	Duitsland	Frankrijk	Italië	Nederland	Polen	Zweden
Vergrijzing van de bevolking	73	83	78	10	79	68	70
Bevolkingskrimp	53	69	60	44	49	62	39
Emigratie van hooggeschoolden (<i>brain drain</i>)	58	73	64	13	39	79	42
Immigratie van laaggeschoolden	47	66	52	24	38	45	34

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

over de *brain drain* hoog op de agenda staan van Poolse werkgevers mag nauwelijks een verrassing heten; dat echter 40 procent van de Nederlandse werkgevers denkt dat een *brain drain* de Nederlandse arbeidsmarkt voor problemen gaat stellen is opmerkelijk. Werkgevers in andere landen zijn wat dit betreft zelfs nog pessimistischer. Een uitzondering in het beeld vormen de Italiaanse werkgevers. Het typeert een hoge mate van zorgeloosheid waar het de demografie van het land betreft. Vergrijzing wordt door Italiaanse werkgevers nauwelijks als probleem gezien. Het thema dat bij hen nog het meest op het netvlies staat betreft bevolkingskrimp.

Ten aanzien van de verwachtingen van Nederlandse werkgevers valt een aantal zaken op. De zorgen over de toekomstige vergrijzing en bevolkingskrimp worden deels ingegeven door de huidige zorgen. Uitgevoerde aanvullende analyses (niet in een tabel) laten zien dat organisaties zich meer bewust zijn van de vergrijzing en krimp in het geval ze *op dit moment* zelf reeds met knelpunten in de personeelsvoorziening worden geconfronteerd. Ook de werkgevers van grote organisaties en organisaties waar relatief veel ouderen werkzaam zijn, zijn zich meer bewust van de impact van vergrijzing en bevolkingskrimp op de arbeidsmarkt. Organisaties die zich zorgen maken over *brain drain* en immigratie blijken veel lastiger te karakteriseren. Het profiel van deze organisaties vertoont nauwelijks samenhang met de sector waarbinnen de organisatie actief is en de samenstelling van het personeelsbestand.

Samenvattend, het demografisch bewustzijn is bij Europese werkgevers aanzienlijk hoog, met uitzondering van de Italiaanse werkgevers. De zorgen strekken zich daarbij niet alleen uit naar de vergrijzing, maar ook naar migratieontwikkelingen. Hier is overigens wel een kanttekening op zijn plaats. In de vraagstelling is vooral nadruk gelegd op arbeidsmarktproblemen die het gevolg kunnen zijn van de demografische veranderingen. Een nieuwe demografische werkelijkheid biedt natuurlijk ook kansen. Migratie van arbeid zou in principe knelpunten op een arbeidsmarkt kunnen verminderen en een goede allocatie van menselijk kapitaal kunnen bevorderen. Zeker waar het de internationalisering van de arbeidsmarkt betreft heeft eerder onderzoek uitgewezen dat deze positieve kant van de medaille nog door slechts weinig Nederlandse werkgevers wordt onderkend (Van Dalen en Henkens, 2008).

3.2. Vergrijzing op de werkvloer

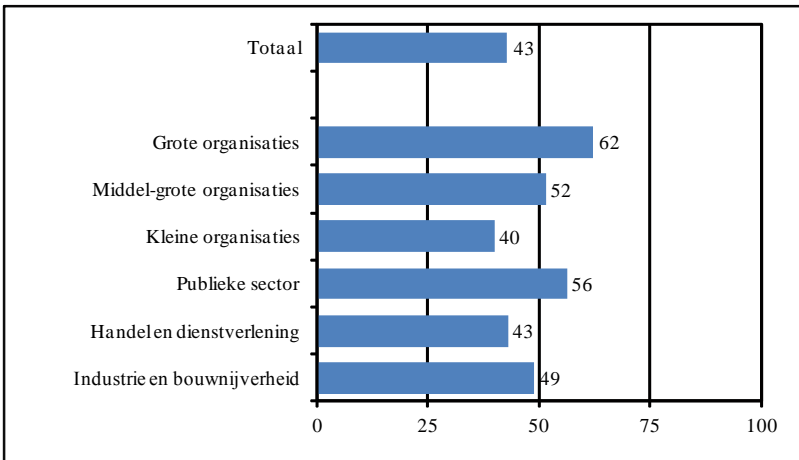
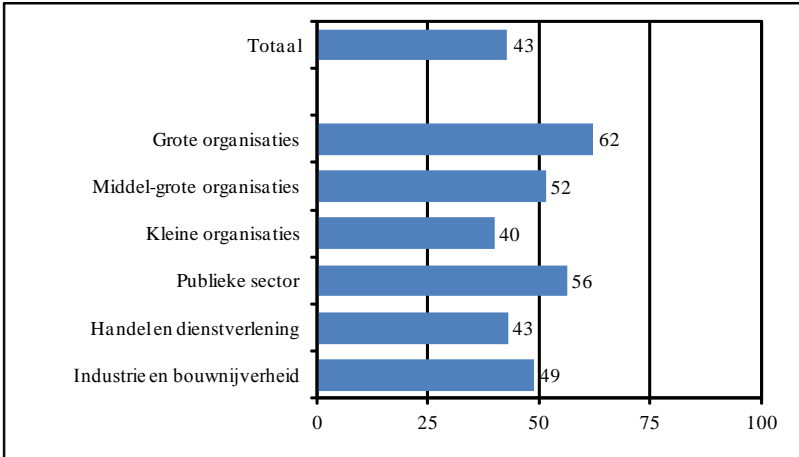
Het aandeel ouderen (50-plussers) in de onderzochte organisaties varieert sterk. Een kwart van de onderzochte organisaties is sterk vergrijsd met meer dan 30 procent van het personeel in de leeftijd 50 jaar of ouder. De mate waarin een organisatie is verouderd is veelal een afspiegeling van de instroom en uitstroom van personeel in de voorbije decennia. Groeiende organisaties en sectoren kennen doorgaans een jonge leeftijdsopbouw omdat het leeftijdsprofiel van de instroom meestal jonger is dan het leeftijdsprofiel van het reeds zittende personeel. Wanneer de groei van een organisatie stopt begint de veroudering, simpelweg omdat zittende werknemers ieder jaar een jaartje ouder worden en er in dat geval geen of minder jongeren instromen.

Wij vroegen werkgevers over de te verwachten veroudering in hun organisatie. De cijfers in *figuur 3.1* laten zien dat iets minder dan de helft van de organisaties verwacht dat het aandeel ouderen in de komende vijf jaar zal toenemen. De variatie tussen landen is beperkt. Wel is de verwachte vergrijzing sterker in grote organisaties en binnen de publieke sector.

Een open vraag is of men de ontwikkelingen op het terrein van vergrijzing en langer doorwerken voor de eigen organisatie ook in gelijke mate terugziet op landelijk niveau. In eerder onderzoek spraken Van Dalen en Henkens (2005) over de dubbele moraal die in veel organisaties heerst rond langer doorwerken. Langer werken wordt als een goede zaak voor de samenleving als geheel gezien, voor de eigen organisatie is het enthousiasme aanzienlijk minder. Een indicatie van zo'n dubbele moraal treffen we ook in dit onderzoek aan. We vroegen aan werkgevers of men verwacht dat de feitelijke uittredeleeftijd in het land toe- of afneemt de komende tien jaar. Tevens werd werkgevers gevraagd of men verwacht dat de feitelijke uittredeleeftijd in de eigen organisatie toe- of afneemt. Zoals blijkt uit *figuur 3.2* zijn werkgevers in alle onderzochte landen minder optimistisch over de trend tot langer werken in de eigen organisatie dan over langer werken in de samenleving als geheel. Bijna 60 procent van de Nederlandse werkgevers verwacht dat de uittredeleeftijd voor de samenleving als geheel in de toekomst zal stijgen, terwijl slechts 35 procent van de werkgevers verwacht dat dit in de eigen organisatie zal plaatsvinden. Dit zijn opmerkelijke cijfers gezien de reeds vergevorderde plannen voor een hogere AOW-leeftijd (in 2009).

Opvallend is dat 40 procent van de Nederlandse werkgevers eigenlijk niet verwacht dat de leeftijd waarop mensen met pensioen gaan werkelijk omhoog zal gaan. Dit is een opmerkelijk gegeven, afgaande op de

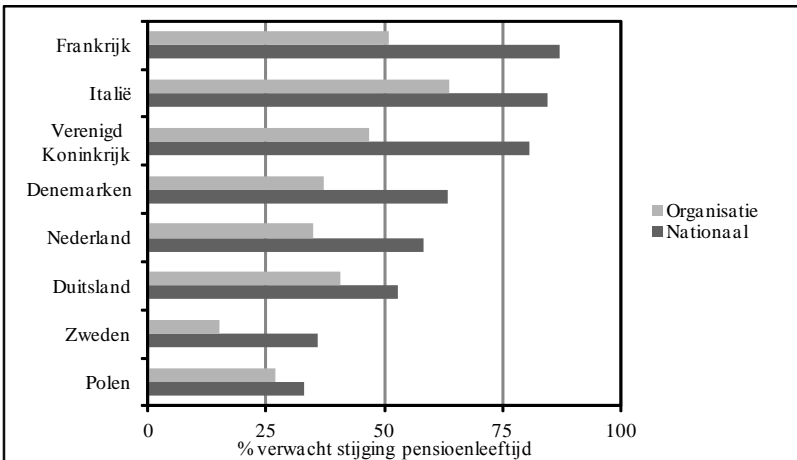
Figuur 3.1. Percentage werkgevers dat verwacht dat het aandeel ouderen (50-plussers) binnen de eigen organisatie zal toenemen in de komende vijf jaar, uitgesplitst naar land, sector en organisatiegrootte



Noot: Kleine organisaties = 10-49 ; Middel-grote organisaties = 50-249 ; Grote organisaties = 250+; de steekproef van organisaties is exclusief de sectoren 'landbouw, jacht en bosbouw' en 'visserij'.

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

Figuur 3.2. Percentage werkgevers dat verwacht dat de gemiddelde uittredeleeftijd zal toenemen in de eigen organisatie, respectievelijk in het eigen land, uitgesplitst naar land

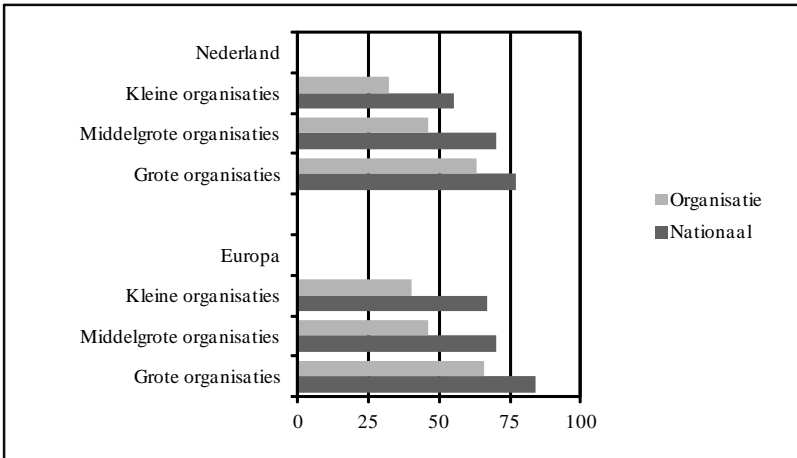


Bron: ASPA werkgeversonderzoek (2009).

eensgezindheid waarmee Nederlandse werkgeversorganisaties zich scharen achter het beleidsplannen tot het verhogen van de pensioenleeftijd. Over langer werken *in de eigen organisatie* is men nog veel voorzichtiger. Slechts één op drie Nederlandse werkgevers verwacht dat er in de eigen organisatie de komende tien jaar werkelijk langer gewerkt gaat worden. Als gevolg van het pensioenakkoord en andere beleidsvoorstellen om de AOW-gerechtigde leeftijd te verhogen zou men mogen verwachten dat dit percentage inmiddels naar boven zou moeten worden bijgesteld maar daar blijkt niets van terug te vinden in de verwachtingen van werkgevers. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de vraag waarom er kennelijk een kloof bestaat tussen de op macro-niveau wenselijk geachte ontwikkeling van langer werken en de praktijk van de werkvloer, waar men tot op heden van langer werken minder overtuigd is.

Nadere duiding van de verschillen omtrent langer doorwerken laten zien dat vooral werkgevers van kleine organisaties lagere verwachtingen koesteren dat langer werken ook echt in de praktijk wordt gebracht. Zoals blijkt uit *figuur 3.3* is bij deze kleinere organisaties ook de kloof tussen de verwachte ontwikkeling voor het land als geheel en de ontwikkeling in de eigen organisatie groter. In Nederland denkt maar één op de drie kleinere

Figuur 3.3. Percentage werkgevers dat verwacht dat de gemiddelde uittredeleeftijd zal toenemen in de eigen organisatie, respectievelijk in het eigen land, uitgesplitst naar organisatiegrootte voor Nederland en Europa



Bron: ASPA werkgeversonderzoek (2009).

werkgevers dat er in het eigen bedrijf langer zal worden doorgewerkt, terwijl dit voor de grote bedrijven twee maal zo hoog is.

3.3. Conclusies

Een ruime meerderheid van Europese werkgevers – met uitzondering van Italiaanse werkgevers – is van mening dat vergrijzing de komende tien jaar tot arbeidsmarktproblemen zal leiden. Ook andere demografische ontwikkelingen, zoals de emigratie van hoogopgeleiden *brain drain* en bevolkingskrimp, worden door een meerderheid van werkgevers bestempeld als potentiële bronnen van arbeidsmarktproblemen. De vraag is uiteraard of deze verwachtingen rond bevolkingsveroudering ook doorvertaald worden naar mogelijke veranderingen binnen de eigen organisatie. Iets minder dan de helft verwacht dat het aandeel ouderen binnen het personeel de komende vijf jaar zal toenemen; dit is iets hoger bij grote organisaties en organisaties binnen de publieke sector. Een aanzienlijk deel van de werkgevers verwacht dat de gemiddelde uittredeleeftijd zal toenemen op nationaal niveau, maar niet binnen de eigen organisatie. In kleine organisaties in Nederland verwacht zelfs maar een derde van de werkgevers dat de uittredeleeftijd binnen de organisatie zal toenemen. Al met al lijken werkgevers de realiteit van langer

doorwerken op nationaal niveau wel te beseffen, maar wanneer de context van langer doorwerken wordt vertaald naar de eigen organisatie dan is men terughoudender. Impliciet geeft men aan dat het langer doorwerken meer van toepassing is op andere organisaties of sectoren. Dit is niet uitsluitend een Nederlandse eigenschap maar deze houding komt men in alle onderzochte landen in Europa tegen.

4. Dilemma's in een vergrijzende organisatie: Europese werkgevers aan het woord

Hiervoor hebben we gezien hoe divers het demografisch bewustzijn van werkgevers is en een open vraag is of dit bewustzijn ook wordt omgezet in daden. In dit hoofdstuk komen de drijvende krachten achter de daden aan bod en in hoofdstuk 5 wordt personeelsbeleid gericht op langer doorwerken in samenhang met ander beleid geanalyseerd. Langer doorwerken is namelijk niet de enige optie om met knelpunten in de personeelsvoorziening om te gaan. Werkgevers kunnen ook arbeidsbesparende technologie introduceren, werk naar het buitenland verplaatsen of andere bronnen van arbeidskrachten (parttimers, werklozen, etc.) inschakelen. In paragraaf 4.1 wordt eerst stilgestaan bij feiten rond het werven en behouden van oudere werknemers. De kosten en baten van een vergrijzende organisatie worden in paragraaf 4.2 beschreven onder de noemers van productiviteit, arbeidskosten en winstgevendheid van bedrijven.

4.1. Feiten rond werven en behouden van oudere werknemers

Wat doen Europese werkgevers op dit moment om werknemers langer aan het werk te houden en hoe verhoudt het beleid van Nederlandse werkgevers zich tot dat van hun buitenlandse collega's? *Tabel 4.1* biedt een overzicht van het personeelsbeleid gericht op langer doorwerken, waarbij de landen zijn gerangschikt naar mate van inactiviteit. Werkgevers is gevraagd om aan te geven in welke mate het organisatiebeleid gericht is op de bevordering van de arbeidsdeelname van oudere werknemers. We hebben daarbij een onderscheid gemaakt tussen beleid gericht op het *werven* van oudere werknemers of werknemers die reeds met pensioen zijn en beleid gericht op het *behoud* van zittende oudere werknemers. De onderste twee regels in de tabel geven voor elk land het aandeel van de werkgevers aan dat alle genoemde maatregelen, respectievelijk het aandeel werkgevers dat geen van de genoemde maatregelen in de praktijk brengt.

Het eerste kenmerk van het personeelsbeleid dat men kan vaststellen in tabel 4.1 is de hoge mate van passiviteit. Het land waar werkgevers de meeste activiteit ontwikkelen is uitgerekend een Oost-Europees land: Polen. Geheel toevallig is deze uitkomst nu ook weer niet omdat Polen een land is dat kampt met een sterke vergrijzing en bevolkingskrimp die niet alleen voortkomen uit een daling van de natuurlijke bevolkingsgroei maar vooral

Tabel 4.1. *Werving en behoud van oudere werknemers in Europa (percentage van werkgevers dat een maatregel toepast), 2009*

	Italië	Nederland	Zweden	Denemarken	Duitsland	Frankrijk	Polen
Stimulering doorwerken tot pensioengerechtigde leeftijd	11	17	27	34	26	40	40
Stimulering werken tot na pensioengerechtigde leeftijd	5	8	15	18	7	8	26
Werven oudere werknemers	2	10	12	16	22	11	15
Werven van werknemers die al met pensioen zijn	3	4	7	8	17	10	38
Alle bovenstaande maatregelen	0	0	2	2	3	1	5
Geen enkele van de bovenstaande maatregelen	82	75	66	57	56	54	39

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

ook door de emigratie van Polen. Het valt direct op dat wat de inactiviteit betreft Italië en Nederland bij de koplopers horen. In beide landen geeft (meer dan) driekwart van de onderzochte werkgevers aan geen inspanningen te verrichten die gericht zijn op langer doorwerken. Dat is opvallend omdat de werkgevers in beide landen aanzienlijk verschillen ten aanzien van hun demografisch bewustzijn (zie hoofdstuk 3). Italiaanse werkgevers zijn in hoge mate onbekommerd over de gevolgen van vergrijzing en bevolkingskrimp voor de nationale arbeidsmarkt terwijl Nederlandse werkgevers ongeveer de gemiddelde Europese bezorgdheid tentoonspreiden.

Wanneer we kijken naar de maatregelen die werkgevers wel nemen, dan valt op dat werkgevers de meeste activiteit ontwikkelen door werknemers te stimuleren door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd in het bewuste land. Het feit dat deze wettelijk vastgelegde leeftijden uiteenlopen zou voor een deel kunnen verklaren waarom de activiteit in Frankrijk (met een lage pensioenleeftijd, zie hoofdstuk 2) veel hoger is dan in bijvoorbeeld Nederland. Het verklaart echter weer niet waarom werkgevers in Italië zo inactief zijn, alwaar de pensioenleeftijd voor vrouwen 60 jaar bedraagt en men al op 56-jarige leeftijd met vervroegd pensioen kan gaan (OECD, 2006, p. 56). Ook heeft in elk van de onderzochte landen het werven van ouderen een lagere prioriteit dan het behoud van zittende werknemers. De pensioengerechtigde leeftijd vormt evenwel een duidelijke (normatieve) barrière tot het voeren van personeelsbeleid gericht op langer doorwerken: werving of behoud komt na die leeftijd niet veelvuldig voor.

4.2. Verwachte gevolgen van vergrijzing van de eigen organisatie

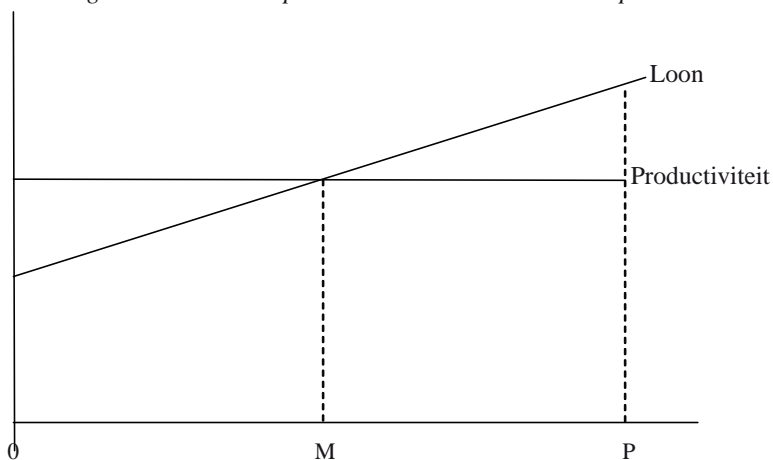
Wie wil begrijpen waarom werkgevers zo terughoudend zijn met het werven of behouden van oudere werknemers moet zich verdiepen in de kosten en baten waarmee een werkgever wordt geconfronteerd. Organisaties, of zij nu in de private of de publieke sector werken, hebben te maken met een financiële doelstelling die onder druk komt te staan in tijden van vergrijzing door tal van institutionele karakteristieken van de arbeidsmarkt. Om een eenvoudig voorbeeld te geven: een bedrijf dat streeft naar winstmaximalisatie, waarbij voor het gemak wordt verondersteld dat de productie slechts plaatsvindt door de inschakeling van jonge en oude werknemers moet bepalen welk loon het aan jonge en oudere werknemers uitkeert. Wanneer werkgevers in een perfect flexibele wereld leven dan moet het perspectief van een vergrijzend personeelsbestand geen probleem zijn omdat het loon voor jong en oud gelijk staat aan de (marginale) productiviteit van jong en

oud. Het loon past zich aan de omstandigheden aan. Dit is wat economen een *spot market* noemen: goederen of diensten worden voor geld verkocht en de transactie vindt direct – *on the spot* – plaats. Met andere woorden, de prijs past zich aan de omstandigheden of voorkeuren *van dat moment* aan en de toekomst speelt hoegenaamd geen rol.

Die perfecte wereld bestaat zelden en de arbeidsmarkt wordt dan ook niet vaak als een *spot market* opgevat. Het contract tussen werkgever en werknemer is over het algemeen complex. Een van de problemen waar werkgevers in de praktijk tegenaan lopen is dat werknemers zich niet altijd optimaal inzetten voor hun werkgever omdat ze ofwel eigen doelstellingen najagen of omdat ze acties ondernemen die niet goed zichtbaar zijn voor de werkgever. Om dit soort problemen op te lossen wordt vaak een vorm van uitgestelde beloning gehanteerd, opdat werknemers zich meer in overeenstemming met de doelstellingen van werkgevers gedragen (zie Lazear 1979). Een bekende vorm van uitgestelde beloning is het anciënniteits- of senioriteitprincipe dat in menige organisatie geldt: het loon stijgt tot op zekere hoogte mee met het aantal dienstjaren. In principe hoeft deze loonconstructie geen probleem te zijn zolang de productiviteit van oudere werknemers ook daadwerkelijk hoger is dan die van jongere werknemers. Een gedachte is dat bedrijven deze constructie financieren door werknemers in hun jonge jaren minder dan hun productiviteit te betalen en op latere leeftijd meer dan hun productiviteit te betalen. Op die wijze kan het impliciete contract tussen werknemer en werkgever worden vormgegeven. Echter, om het contract houdbaar te maken, moeten werknemers wel verplicht op een bepaald moment met pensioen gaan omdat anders werknemers te lang zouden doorwerken en het bedrijf in feite met verlies gaat draaien.

Het ligt voor de hand dat wanneer het personeelsbestand van een bedrijf structureel vergrijst het impliciete contract aangepast dient te worden (zie Lazear 1990). De reden waarom is vrij simpel te begrijpen omdat het impliciete contract *de facto* een omslagstelsel is waarbij jonge werknemers een overdracht maken in de richting van de oudere werknemers in de verwachting dat als zij oud zijn zij van ditzelfde principe kunnen profiteren. Organisaties reserveren in de regel ook geen geld om een vergrijzende personeelsbestand te financieren. Wanneer het aantal jongeren afneemt en het aantal oudere werknemers toeneemt en er niets verandert aan productiviteit of loonverhoudingen dan kan een onderneming met verlies

Figuur 4.1. Loon en productiviteit over de levensloop



gaan draaien¹. *Figuur 4.1* laat op gestileerde wijze zien hoe dit impliciete contract gefinancierd kan worden.

De productiviteit is constant verondersteld over de levensloop van de werknemer en het loon vertoont een geleidelijk stijgend verloop over de levensloop: van 0 tot M (middellbare leeftijd) is het loon lager dan de productiviteit en van M tot P (ensioenleeftijd) is het loon hoger dan de productiviteit. Men kan nu beter begrijpen waarom deze constructie niet ‘vergrijzingsproof’ is wanneer het personeelsbestand vergrijst en loon en productiviteit als gegeven worden verondersteld.

Met behulp van deze figuur kan men zien hoe een vergrijzing van het personeelsbestand de winstgevendheid onder druk kan zetten. De jongeren subsidiëren – door een loon te ontvangen dat lager ligt dan hun productiviteit – in feite de ouderen. En net als in andere omslagstelsels is dit specifieke stelsel zeer gevoelig voor de vergrijzing. Minder jongeren betekent *de facto* een kleinere ‘belastingbasis’ die de relatief grotere groep oudere werknemers kan subsidiëren. Het contract kan in dit geval alleen in stand gehouden worden wanneer het bedrijf als sponsor optreedt en dit contract financiert

¹ Verlies is geen vaststaand gegeven omdat bedrijven hun productie tot stand brengen niet alleen door de inschakeling van arbeid maar ook door het gebruik van kapitaal. Bedrijven kunnen ook ervoor kiezen om hun productieproces kapitaalintensiever te maken dan wel hun productie naar het buitenland te verplaatsen om zo de verwachte effecten van een krappe arbeidsmarkt te omzeilen.

door genoeg te nemen met een kleinere winst. Uiteraard zijn er allerlei andere ontsnappingsroutes mogelijk die in het verleden ook wel in de praktijk gebracht zijn of waar vaak over gedacht wordt om in de nabije toekomst in de praktijk te brengen. Men kan bijvoorbeeld het beloningscontract tussentijds aanpassen, of men kan door middel van scholing pogen oudere werknemers productiever te maken of, zoals in het verleden in het onderwijs is gebeurd, het loon van jongere werknemers te verlagen.

Om bovenstaande logica te onderwerpen aan de praktijk van de werkvloer is werkgevers gevraagd om een inschatting te maken van wat er met hun organisatie gebeurt indien het personeelsbestand zodanig zou vergrijzen dat de gemiddelde leeftijd van het personeel met vijf jaar zou toenemen. Om in overeenstemming met de *calculus* van de werkgever te blijven is gevraagd naar de kosten en baten van vergrijzing voor hun eigen organisatie. Met andere woorden: wat zijn de gevolgen voor de gemiddelde arbeidsproductiviteit, de arbeidskosten en de winstgevendheid (dan wel de financiële positie indien het om een non-profit organisatie gaat)? De uitkomsten zijn weergegeven in *tabel 4.2*. Een algemeen beeld dat opdoemt uit de cijfers is dat de meeste werkgevers geen verandering verwachten, maar als we naar de balans van toe- of afname in kosten en baten kijken dan valt direct op dat werkgevers vooral negatieve effecten verwachten van een vergrijzend personeelsbestand: een toename van de arbeidskosten en een afname van de winstgevendheid. Achter het gemiddelde gaan echter grote landenverschillen schuil. Ten aanzien van de arbeidsproductiviteit verwachten vooral de werkgevers in Duitsland, Zweden en Nederland een afname.

Ten aanzien van de arbeidskosten verwachten werkgevers in Frankrijk en Nederland in meerderheid een (sterke) toename, waarbij de Nederlandse werkgevers zeer geprononceerd zijn in hun verwachtingen: 75 procent van hen verwacht dat de arbeidskosten (sterk) zullen stijgen. Ten aanzien van de winstgevendheid zijn de meningen veel gematigder, hetgeen een teken is dat er meer factoren in het spel zijn dan alleen maar arbeid. De meeste werkgevers zien geen winstveranderingen, wat de vraag oproept hoe men de disbalans in kosten en baten weer in evenwicht brengt. In de groep van bestudeerde landen zijn de Nederlandse werkgevers het meest negatief gestemd over de winstverwachtingen: 33 procent van de werkgevers verwacht een winstdaling of verslechtering van de financiële positie als gevolg van de vergrijzing van hun organisatie.

In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we dieper in op de vraag wat in de ogen van werkgevers de drijvende krachten zijn die achter de verwachtingen ten

Tabel 4.2. *Verwachte gevolgen van vergrijzing: personeel voor productiviteit, kosten en winstgevendheid binnen de eigen organisatie, 2009*

Gevolgen	Denemarken	Frankrijk	Duitsland	Italië	Nederland	Polen	Zweden	VK
Arbeidsproductiviteit								
(sterke) toename	10	7	10	14	8	10	8	11
Gelijk	71	64	54	62	58	61	55	74
(sterke) afname	19	28	36	25	34	29	37	15
Arbeidskosten								
(sterke) afname	33	51	48	49	75	16	44	34
Gelijk	61	43	51	48	24	74	50	62
(sterke) afname	6	6	1	3	1	10	6	3
Winstgevendheid/Financiële positie								
(sterke) toename	10	13	10	16	10	10	12	13
Gelijk	79	65	63	70	57	76	71	77
(sterke) afname	11	22	27	13	33	14	17	10

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

aanzien van kosten en baten van een vergrijzend personeelsbestand schuil gaan. Allereerst gaan we in op de verwachtingen die werkgevers koesteren ten aanzien van de arbeidsproductiviteit, vervolgens hun verwachtingen ten aanzien van de arbeidskosten, om te besluiten met de variabele die de levensvatbaarheid van organisaties bepaalt: de winstgevendheid van bedrijven, dan wel de financiële houdbaarheid in geval we met non-profit instellingen te maken hebben.

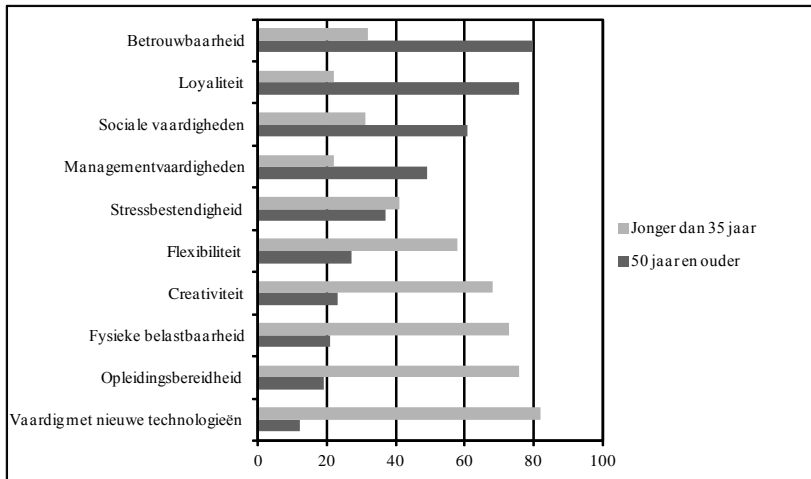
4.3. Kosten en baten van een vergrijzende organisatie ontrafeld

Arbeidsproductiviteit

Om grip te krijgen op factoren die van invloed zijn op de verwachte ontwikkeling in arbeidsproductiviteit verdient het aanbeveling om enige verdieping aan te brengen. De voorgelegde vraag over verwachte productiviteitsontwikkeling heeft namelijk betrekking op de gemiddelde productiviteit van de werknemer. Zodra men echter met werkgevers in gesprek gaat over waar het nu precies om gaat, blijkt dat achter het vaak zo makkelijk gehanteerde containerbegrip ‘productiviteit’ een waaier aan betekenissen schuilgaat. Productiviteit is voor de ene werkgever in de ene context iets heel anders dan voor de andere werkgever die in een heel andere context opereert. Wel weet een individuele werkgever meestal heel goed wat in zijn/haar specifieke organisatie een hoge productiviteit inhoudt. Dat kan in het ene geval zijn het maken van declarabele uren, in het andere geval het aantal bedden dat wordt verschoond of het aantal producten dat wordt verkocht. Bij het ontrafelen van het begrip ‘productiviteit’ kan voor sommige beroepen of taken de fysieke belastbaarheid een grote rol spelen, maar in een ander geval zijn vooral vaardigheid om met nieuwe technologie om te gaan of sociale vaardigheden bepalend.

Om meer inzicht te krijgen in wat schuilgaat achter de verwachtingen van werkgevers ten aanzien van de gemiddelde arbeidsproductiviteit nemen we de vele achterliggende dimensies van productiviteit nader onder de loep. We bezien welke vaardigheden en kwaliteiten van werknemers bepalend zijn voor het beeld dat werkgevers hebben van de effecten van vergrijzing. In de enquête is werkgevers gevraagd om per competentie aan te geven in welke mate deze van toepassing is op jongere (35 jaar en jonger) en oudere (50 jaar en ouder) werknemers. In *figuur 4.2* wordt voor de totale steekproef van Europese werkgevers weergegeven welke competentieprofielen in de ogen van werkgevers van toepassing zijn.

Figuur 4.2. Comparatieve voordelen van oudere en jongere werknemers. Percentage Europese werkgevers dat een kwaliteit van toepassing acht voor jongere, respectievelijk oudere werknemers



Bron: ASPA werkgeversonderzoek (2009).

Als we beginnen met de beelden die werkgevers hebben over jongere werknemers dan vallen twee zaken op. Relatief sterke punten van jongere werknemers zijn hun vaardigheid om met nieuwe technologieën om te gaan, de bereidheid om te leren, gezondheid, creativiteit en flexibiliteit. Als duidelijk minder sterke punten van de jongere werknemer gelden loyaliteit, betrouwbaarheid en managementvaardigheden. Indien de kwaliteiten van de oudere werknemer onder de loep worden genomen (zie figuur 4.2) dan valt meteen op dat de scores voor oudere werknemers min of meer het spiegelbeeld vormen van die voor jongere werknemers. Het beeld dat de werkgever heeft van de oudere werknemer is dat van iemand die niet of in beperkte mate behendig is met nieuwe technologieën en niet bepaald leergierig. Daarentegen zijn de sterke punten van de oudere werknemer kwaliteiten als loyaliteit, betrouwbaarheid en vaardigheid als manager.

Om na te gaan of en hoe werkgevers deze beelden bij hun verwachtingen ten aanzien van de relatie tussen vergrijzing en productiviteit laten meewegen, is de volgende aanpak gevolgd. Een factoranalyse is uitgevoerd om het aantal kenmerken te reduceren tot een geringer aantal onderliggende dimensies *c.q.* kwaliteiten. De resultaten van deze analyse staan weergegeven in bijlage B. Uit deze analyse blijkt dat er duidelijk twee onderliggende kwaliteiten

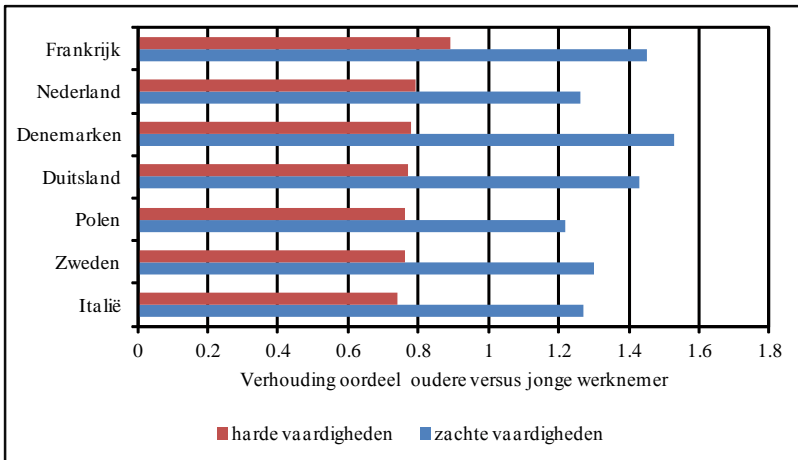
worden benadrukt in de antwoorden. Ten eerste de ‘zachte kwaliteiten’ die een rol spelen in het functioneren; ze worden gevormd door kenmerken zoals sociale vaardigheden, betrokkenheid bij het werk, klantgerichtheid, nauwkeurigheid en betrouwbaarheid. De tweede dimensie noemen we voor het gemak die van de ‘harde kwaliteiten’ van het functioneren, zoals fysieke en mentale belastbaarheid, vaardigheid met nieuwe technologie, opleidingsbereidheid en flexibiliteit. Deze resultaten bevestigen het beeld dat in een eerder onderzoek werd vastgesteld bij Nederlandse werkgevers en werknemers (Van Dalen *et al.*, 2009, 2010). We hebben voor elke werkgever een score berekend voor de dimensie zachte kwaliteiten en voor de dimensie harde kwaliteiten van oudere werknemers (zie voor details van de methode: Van Dalen *et al.*, 2010). Tevens hebben we op dezelfde dimensies (zachte en harde kwaliteiten) een score berekend voor hun beelden over jongere werknemers.

Om een indicatie te krijgen hoe de score voor een oudere werknemer afwijkt van de score voor een jongere werknemer hebben we relatieve scores berekend voor beide dimensies (score voor ouderen gedeeld door de score voor jongeren). Een score hoger dan één geeft aan dat ouderen positiever worden beoordeeld dan jongere werknemers en een score lager dan één geeft aan de jongeren positiever worden beoordeeld dan oudere werknemers. In *figuur 4.3* worden deze relatieve scores voor de verschillende landen gepresenteerd.

Als we kijken naar de beoordeling van de zogenoemde zachte vaardigheden zien we dat in elk van de onderzochte landen oudere werknemers beduidend positiever worden beoordeeld dan jongere werknemers. In Polen is dit verschil het geringst, maar ook daar scoren ouderen in de ogen van werkgevers ruim 20 procent hoger dan jongeren waar het gaat om kenmerken als loyaliteit, betrouwbaarheid en betrokkenheid bij het werk. In landen als Duitsland, Frankrijk en Denemarken is de waardering voor de zachte vaardigheden van ouderen ongeveer 50 procent hoger vergeleken met die van jongeren. Wat betreft de harde vaardigheden zien we een omgekeerd patroon. In alle landen scoren ouderen lager, waarbij opvalt dat de variatie tussen de landen relatief beperkt is. Werkgevers beoordelen de prestaties van ouderen ten aanzien van de harde vaardigheden ruwweg 25 procent lager dan bij jongere werknemers. Uitzondering hierop vormt Frankrijk waar het verschil minder groot is.

Een belangrijke vraag betreft hoe deze beelden van productiviteit inwerken op de inschatting door werkgevers wat er met de arbeidsproductiviteit binnen de eigen organisatie geschiedt wanneer het personeelsbestand sterk

Figuur 4.3. Verhouding oordeel werkgevers over jongere versus oudere werknemers ten aanzien van harde/zachte vaardigheden (score groter dan 1 geeft aan dat ouderen productiever zijn dan jongeren, kleiner dan 1: jongeren zijn productiever dan ouderen)



Bron: ASPA werkgeversonderzoek (2009).

vergrijsst. Om hier zicht op te krijgen is een model geschat waarin de oordelen over de zachte en harde kwaliteiten gebruikt zijn als voorspellers van de verwachting van de werkgevers ten aanzien van de arbeidsproductiviteit van een vergrijzende organisatie. De verwachting is dat zowel het oordeel over zachte kwaliteiten als harde kwaliteiten positief samenhangen met het oordeel over de arbeidsproductiviteit van een vergrijzende organisatie. Het gewicht van deze factoren in de inschatting van de vergrijzingseffecten door werkgevers vertellen ons iets over de werkelijke kracht van de oudere werknemer. Wanneer de zachte en harde kwaliteiten volgens werkgevers even zwaar wegen bij het beoordelen van de productiviteit dan kan dat worden uitgelegd als steun voor de gedachte dat de oudere werknemer over comparatieve voordelen beschikt ten aanzien van zachte kwaliteiten; voordelen die een mogelijke teruggang in harde kwaliteiten compenseren.

In *tabel 4.3* staan de resultaten weergegeven van de uitgevoerde multivariate analyse. De schattingen zijn afzonderlijk uitgevoerd voor Nederlandse werkgevers (eerste kolom) en voor Europese werkgevers exclusief Nederland (derde kolom). De beide schattingen vertonen grote gelijkenis waar het gaat om de rol van zachte en harde vaardigheden. De uitkomsten laten zien dat de mate waarin men een inschatting maakt van de gevolgen

Tabel 4.3. Verklaring van verwachte verandering arbeidsproductiviteit in een vergrijzende organisatie, Nederlandse en Europese werkgevers, 2009

	Nederland		Europa (excl. Nederland)	
	Coëfficiënt Model I	t-waarde	Coëfficiënt Model II	t-waarde
Karakteristieken organisatie				
Sector (industrie=0)				
Diensten	0,28	1,16	0,33**	2,82
Publieke sector	0,14	0,70	1,12	1,33
Omvang organisatie	-0,06	1,62	-0,08**	3,32
% 50 plussers	1,56**	3,55	-1,14**	5,62
% hoog geschoold	0,85**	3,36	0,61**	4,80
% tijdelijk contract	0,91*	2,00	0,25	1,26
% parttime	0,01	0,02	-0,03	0,14
Ervaren personeelskosten (geen=0)				
Enigszins	-0,10	0,04	-0,05	0,65
Veel	-0,12	0,49	-0,36*	2,24

Karakteristieken werkgever			
Geslacht (man=0)	0,14	0,99	-0,22**
Leeftijd	0,01	0,82	0,00
Productiviteitsspecifieke factoren			
Harde kwaliteiten oud vs. jong	2,16**	5,91	2,17**
Zachte kwaliteiten oud vs. jong	0,02	0,11	-0,01
Gecontroleerd voor landspecifieke effecten	-		Ja
N	1001		3582
Pseudo R ²	0,05		0,06

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. Modellen zijn geschat met behulp van ordered logitanalyse. De verwachte arbeidsproductiviteit is geordend in de vijf categorieën: sterke daling; daling; gelijk; stijging; sterke stijging.

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

van vergrijzing voor een belangrijk deel afhankelijk is van hoe men de harde kwaliteiten van oudere werknemers beoordeelt. Op dit punt verschilt de Nederlandse werkgever niet van zijn andere Europese collega's. Zachte kwaliteiten blijken in de toekomstbespiegelingen van werkgevers geen rol van betekenis te spelen. Dit is een opmerkelijke bevinding die suggereert dat ouderen wellicht geroemd worden om hun sociale capaciteiten en hart voor de zaak, maar dat dit van geringe invloed is op het oordeel van werkgevers over hun bijdrage aan de productiviteit.

Wanneer we kijken naar de invloed van de controlevariabelen dan blijkt de samenstelling van het personeelsbestand samen te hangen met de beelden die werkgevers hebben over de vergrijzing. Hoe lager het aandeel oudere werknemers en hoe hoger het aandeel hoog opgeleide werknemers in de organisatie, hoe positiever de werkgever aankijkt tegen de gevolgen van vergrijzing voor de organisatie.

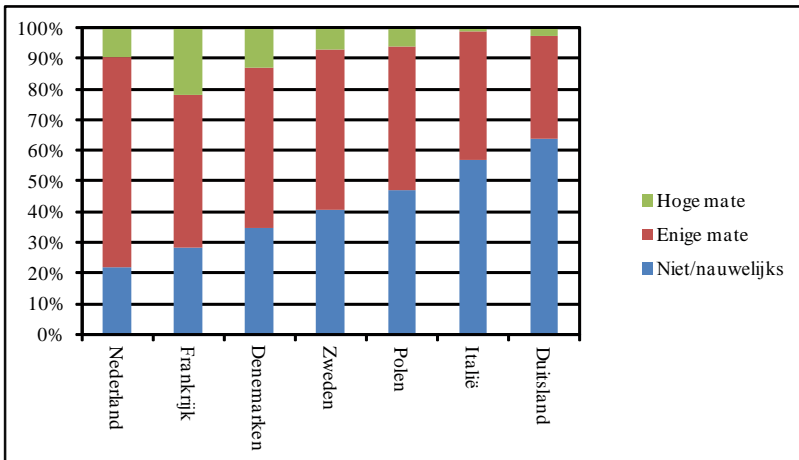
Arbeidskosten

De relatie tussen vergrijzing en arbeidsproductiviteit is slechts één kant van de medaille. Op deze plaats gaan we in op de andere zijde, namelijk de relatie tussen vergrijzing en de arbeidskosten.

Wanneer er wordt gesproken over de consequenties van vergrijzing voor de kosten dan komt één factor altijd bovendien: de toepassing van het anciënniteits- of senioriteitsprincipe. In verschillende theorieën over de relatie tussen leeftijd en beloning komt het senioriteitsprincipe naar voren. Het meest duidelijk is dat in de impliciete contracttheorie zoals weergegeven in figuur 4.1. Een open vraag is echter in welke mate dit principe wordt toegepast. Cross-sectionele macro-economische data van de OESO (2006) suggereren dat de diversiteit tussen landen erg groot is. Om een en ander vast te stellen voor de werkgevers in de verschillende Europese landen is hen de vraag voorgelegd in welke mate de lonen stijgen met de lengte van het dienstverband van werknemers. *Figuur 4.4* presenteert de uitkomst van die vraag en het valt direct op hoe groot ook hier de diversiteit is. In landen als Italië en Duitsland wordt het principe door de meerderheid van de werkgevers niet of nauwelijks toegepast, terwijl in de andere landen de meeste werkgevers het principe wel in enige of hoge mate toepassen, met Nederland als aanvoerder van de lijst van landen waar het in enige dan wel hoge mate voorkomt.

De vervolgvraag is uiteraard of dit principe sterk van invloed is op de verwachte gevolgen van de vergrijzing voor de arbeidskosten binnen de eigen organisatie.

Figuur 4.4. De mate waarin het senioriteitprincipe wordt toegepast binnen de organisatie, Europese werkgevers, in procenten



Bron: ASPA werkgeversonderzoek (2009).

Om een en ander te peilen zijn in *tabel 4.4* de verwachte gevolgen voor de kosten voor Nederlandse en andere Europese werkgevers geanalyseerd. Naast het senioriteitprincipe zijn ook factoren als ontslagbescherming, het verwachte niveau aan ziekteverzuim en scholingskosten meegenomen om te bezien hoe de vergrijzing van het personeelsbestand de kosten van het bedrijf beïnvloeden.

De ontslagbescherming is een factor waar veel bedrijven mee te maken hebben wanneer zij hun bedrijf willen reorganiseren of wanneer zij disfunctionerende werknemers willen ontslaan. Vooral wanneer men oudere werknemers wil ontslaan dan tellen (in Nederland) dienstjaren zwaar bij het afkopen van het arbeidscontract². Om enig idee te hebben hoe moeilijk of makkelijk het ontslaan van werknemers is binnen de geselecteerde landen, is in *figuur 4.5* de moeilijkheidsgraad van ontslag van een vaste medewerker in de ogen van de werkgever per land gepresenteerd.

De rangschikking van landen komt voor een deel overeen met classificaties die de OESO maakt ten aanzien van de ontslagbescherming in de OESO-landen. Van Denemarken is het bijvoorbeeld bekend hoe de ontslagbescherming aldaar op flexibele wijze kan inspelen op veranderingen (zie bijvoorbeeld

² In 2009 is de kantonrechtformule, waarin de dienstjaren sterk de afkoopsom bepaalde, gewijzigd in een formule waarin het effect van dienstjaren is getemperd.

Tabel 4.4. Verklaring van verwachte arbeidskosten in een verzorgende organisatie, Nederlandse en Europese werkgevers, 2009

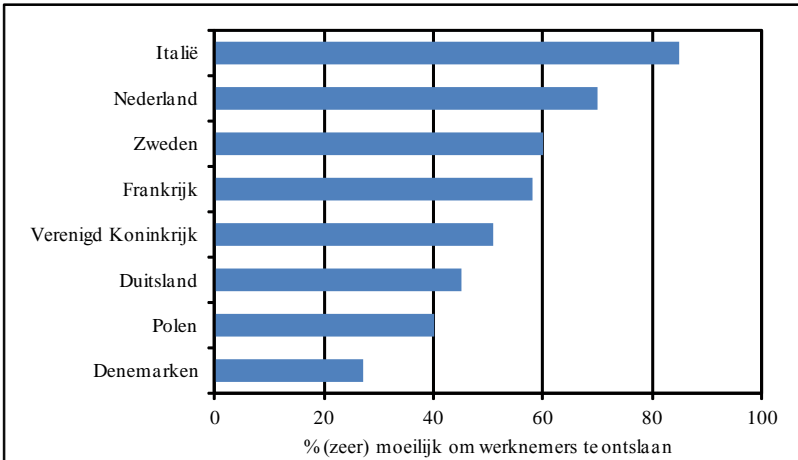
	Nederland		Europa (excl. Nederland)	
	Coëfficiënt	t-waarde	Coëfficiënt	t-waarde
	Model I		Model II	
Karakteristieken organisatie				
Sector (industrie = 0)				
Diensten	0,12	0,67	0,06	0,75
Publieke sector	0,09	0,42	0,39**	4,33
Omvang organisatie (in personen)	0,10*	2,30	0,04	1,76
% 50 plussers	-1,71**	3,71	-0,29	1,49
% hoog geschoold	0,25	0,93	0,45**	3,74
% tijdelijk contract	0,10	0,21	-0,17	1,05
% parttime	0,65*	2,05	0,12	0,68
Ervaren personeelstekorten (geen =0)				
Emigszins	0,12	0,86	0,18*	2,46
Veel	0,61*	2,44	0,06	0,43

Karakteristieken werkgever				
Geslacht (man = 0)	-0,14	0,94	-0,35**	4,99
Leeftijd	0,00	0,44	-0,01	1,64
Kostenspecifieke factoren				
Moeilijkheidsgraad ontslag werknemers	0,23*	2,51	0,12**	3,20
Senioriteitsprincipe lonen	0,56**	5,73	0,44**	9,97
Verwachte effecten vergrijzing tav				
Ziekteverzuim	0,23*	2,24	0,36**	7,04
Scholingsuitgaven	-0,16	1,39	0,06	1,02
Gecontroleerd voor landspecifieke effecten				
N	1017		Ja 4174	
Pseudo R ²	0,05		0,10	

* p<0,05; ** p<0,01. Modellen zijn geschat met behulp van ordered logitanalyse. De verwachte verandering van de arbeidskosten is geordend in de vijf categorieën: sterke daling; daling; gelijk; stijging; sterke stijging.

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

Figuur 4.5. Door werkgevers gepercipieerde moeilijkheidsgraad om werknemers met vast contract te ontslaan



Bron: ASPA werkgeversonderzoek (2009).

Deelen *et al.*, 2011). En van Nederland en Frankrijk is bekend dat de wet- en regelgeving op het terrein van ontslag restrictief is. Echter, op een paar punten is de rangschikking in figuur 4.5 duidelijk afwijkend van de beschrijving van de wetgeving in de verschillende landen. Zo wordt het Verenigd Koninkrijk gezien als de Europese pendant van de Amerikaanse arbeidsmarkt en zou Frankrijk en niet Italië als de meest rigide arbeidsmarkt te boek moeten staan. De meest eenvoudige verklaring voor dit verschil in rangschikking is dat wetten pas tot leven komen in de praktijk: hoe worden ontslaanvragen afgehandeld, hoe snel, wat is de bemoeienis van vakbonden, hoe wordt naleving van wetgeving afgedwongen, en welke vergoeding staat er tegenover ontslag? Kortom, de ervaring of indrukken van werkgevers kunnen op sommige punten duidelijk afwijken van de objectief vastgestelde beschermingsgraad.

Indien we terugkeren naar de analyse van de arbeidskosten in tabel 4.4 dan is direct duidelijk dat het senioriteitsprincipe van zeer groot belang is of een organisatie de vergrijzing van het personeelsbestand als een kostenrisico ziet of niet.

Van de andere kostenfactoren spelen de ontslagbescherming en het verwachte niveau van ziekteverzuim als gevolg van de vergrijzing een rol. Een mogelijke kostenstijging die voortkomt uit een verhoogd niveau aan scholingsuitgaven

heeft hoegenaamd geen effect op de verwachte arbeidskostenstijging, noch in Nederland noch in andere Europese landen. Een mogelijke verklaring voor dit effect is dat een leven lang leren niet echt ingeburgerd is binnen organisaties. Momenteel is het nog zo dat de participatie naar leeftijdsgroepen voor scholing en bedrijfstrainingen sterk afloopt met het klimmen der jaren (zie Gelderblom *et al.*, 2011). In dat licht is het niet zo vreemd dat werkgevers hier niet een mogelijke bron van kostenstijgingen in zien. Daarnaast kan het zo zijn dat de scholingskosten per oudere werknemer niet hoger hoeven te zijn dan die van jongere werknemers omdat de oudere werknemer door zijn/haar ervaring niet veel scholing behoeft om bij te blijven in zijn/haar vak.

De controlevariabelen werpen nog een extra licht op de verwachtingen van de werkgevers. Indien we ons eerst beperken tot Nederland, dan is het effect van een vergrijzend personeelsbestand (gemeten als percentage 50-plussers) verrassend: de kans op een toename van arbeidskosten als gevolg van vergrijzing neemt af naarmate het percentage oudere werknemers hoger is. Een mogelijke verklaring voor dit effect is dat organisaties die al enige ervaring met een 'grijs' werknemersbestand hebben, een positievere houding hebben ten aanzien van het kostenopdrijvende effect van vergrijzing. Dit effect wordt echter ten dele teniet gedaan door variabelen zoals de omvang van de organisatie en het percentage parttimers dat in dienst is. Van een grotere organisatie zou men verwachten dat deze meer bewegingsruimte heeft om vergrijzing op te vangen dan kleinere organisaties die geen gebruik kunnen maken van zoiets als een interne arbeidsmarkt of het herstructureren via natuurlijk verloop. Het tegendeel blijkt echter het geval. Van schaalvoordelen is kennelijk geen sprake. Wellicht dat het ontbreken van schaalvoordelen ook een rol speelt bij het oordeel over parttimers. Blijkbaar moeten er vaste kosten worden gemaakt per werknemer die maken dat men deze personeelsleden als kostenopdrijvende factoren ziet. Het valt op dat beide effecten afwezig zijn bij de Europese werkgevers, alwaar het percentage hoogopgeleide werknemers duidelijk als een belangrijke factor wordt gezien. Dit zou voor een deel kunnen voortkomen uit het feit dat het senioriteitsprincipe in versterkte mate geldt voor witte boorden en niet zozeer voor de zogenaamde blauwe boorden binnen organisaties. In sommige landen ziet men dat de leeftijdsloonprofielen tussen dit soort beroepen sterk uiteen kan lopen (zie bijvoorbeeld OESO, 2006, blz. 70-71).

Winstgevendheid

Tot slot is het van belang om te bezien hoe de factor arbeid van invloed is op de winstgevendheid dan wel de financiële houdbaarheid van organisaties in tijden van vergrijzing. Arbeid kent, zoals de voorgaande analyse heeft laten

zien kosten en baten, en het is van belang om te weten hoe beide factoren doorspelen in de financiële positie van een organisatie. In de Europese werkgeverssurvey is een onderscheid gemaakt naar organisaties die in de publieke dan wel de private sector werken.

Voor organisaties die in de private sector functioneren en een winstmotief kennen is gevraagd naar de winstgevendheid. Voor werkgevers die in de publieke sector werkzaam zijn en derhalve op non-profit basis werken is gevraagd naar de mate waarin vergrijzing de financiële positie van de organisatie verbetert dan wel verslechtert.

Tabel 4.5 bevat de multivariate analyse en de centrale aandacht gaat uit naar de mate waarin kosten en baten doorwerken op de winstgevendheid. Zowel in Nederland als elders in Europa is het duidelijk dat de verwachte vergrijzingseffecten op de productiviteit allesbepalend zijn voor de vraag op men een afname dan wel een toename van de winstgevendheid verwacht. Opvallend is dat het effect van kostenveranderingen op de winstgevendheid in Nederland zwaarder meeweegt dan bij de andere Europese werkgevers, maar gezien de nadruk die Nederlandse werkgevers leggen op de sterk stijgende arbeidskosten hoeft dit ook niet echt veel bevreemding te wekken. Wat wel opvalt is dat de werkgevers die een zogenaamde ‘flexibele schil’ in hun organisatie hebben ingebouwd positiever zijn over de winstgevendheid dan zij die sterk leunen op medewerkers met een vast contract. Tot slot blijken vrouwelijke werkgevers veel positiever te zijn over de winstgevendheid of de financiële positie van hun organisatie dan mannelijke werkgevers. Voor een deel moet dit effect gezocht worden in de positie die mannen en vrouwen bekleden in de organisatie in de steekproef: de groep mannen bekleedt veel vaker dan vrouwen de positie van directeur, terwijl vrouwen veel meer voorkomen op de positie van general manager of hoofd personeelszaken. Indien we uitsluitend de directeuren onder de loep nemen dan verdwijnt dit geslachtseffect.

Tot slot nog een waarneming die niet uit tabel 4.5 naar voren komt, maar die wel enige aandacht verdient: een nadere uitsplitsing van werkgevers naar de vraag of men in de profit dan wel non-profit sector werkt geeft als uitkomst dat de weging van kosten en productiviteit in de winstverwachtingen respectievelijk financiële positie sterk van elkaar afwijken. In het Nederlandse bedrijfsleven spelen verwachtingen over de productiviteit een veel grotere rol dan de verwachte kostenstijgingen. In de non-profit sector spelen verwachtingen over de arbeidskosten een belangrijker effect dan de productiviteitsveranderingen. Wellicht dat hier de wet van Baumol zich

doet gelden. Deze stelt dat de collectieve sector over het algemeen weinig productiviteitsgroei kent (en in ieder geval dat de groei lager ligt dan in de marktsector). Gewapend met die kennis is het logisch dat vooral de kosten van invloed zullen zijn op het te behalen organisatieresultaat.

4.4. Conclusions

Bedrijven en organisaties staan aan de vooravond van een periode van forse vergrijzing van de bevolking. De vergrijzing van de beroepsbevolking is echter al een tijd aan de gang en maakt dat werkgevers reële beelden en verwachtingen van de vergrijzing kunnen hebben. Uit de enquête onder Europese werkgevers komt een aantal zaken naar voren:

- Vergrijzing van de organisatie zet het contract tussen jong en oud onder druk. Deze conclusie wordt ondersteund door de twee volgende waarnemingen:
- Naast een afname van productiviteit en winstgevendheid van organisaties, leidt de vergrijzing in de ogen van de werkgever vooral tot een stijging van de arbeidskosten. Deze kostenstijging hangt vooral samen met de voorziene effecten op het ziekteverzuim en de mate waarin het senioriteits-principe wordt gehanteerd binnen bedrijven.
- Vooral harde kwaliteiten werk tellen in beeldvorming. Werkgevers erkennen weliswaar dat oudere werknemers vis-à-vis jongere werknemers een comparatief voordeel bezitten ten aanzien van zachte en minder kwantificeerbare kwaliteiten van het werk (loyaliteit, betrouwbaarheid, management), maar zodra het op oordelen over de productieve waarde van werknemers aankomt tellen slechts de harde kwaliteiten (fysieke gezondheid, vaardig met nieuwe technologieën, creativiteit).
- Weinig initiatief tot stimuleren langer doorwerken. Rond het werven en behoud van oudere werknemers vertonen Europese werkgevers zich weinig actief. Ouderen worden zelden aangemoedigd langer door te werken en werving van oudere werknemers kent weinig prioriteit. Dit geldt voor alle onderzochte landen.

In het vervolg van dit boek zullen we bezien hoe deze beelden van invloed zijn op het personeelsbeleid en bedrijfsbeleid in het algemeen.

Tabel 4.5. Verklaring van door werkgevers gepercipieerde verandering van de winstevendheid in een vergrijzende organisatie, Europese werkgevers, 2009

	Verwachte verandering arbeidsproductiviteit			
	Nederland		Europa (excl. Nederland)	
	Coëfficiënt Model I	t-waarde	Coëfficiënt Model II	t-waarde
Karakteristieken organisatie				
Sector (industrie=0)				
Diensten	-0,07	0,33	0,11	1,05
Publieke sector	0,37	1,60	0,32**	2,58
Omvang organisatie	0,07	1,48	-0,03	0,98
% 50 plussers	0,44	0,87	-0,03	0,13
% hoog geschoold	0,29	0,96	-0,03	0,20
% tijdelijk contract	1,43**	2,64	-0,37	1,45
% parttime	-0,76*	2,18	-0,18	0,73
Ervaren personeelskosten (geen=0)				
Enigszins	0,18	1,18	-0,05	0,49
Veel	0,20	0,73	0,19	1,04

Karakteristieken werkgever

Geslacht (man=0)	0,65**	3,94	0,05	0,59
Leeftijd	-0,01	1,33	-0,01	0,92
Winstgevendende factoren:				
Kosten	-0,70**	5,46	-0,25**	3,38
Zachte kwaliteiten oud vs. jong	2,07**	14,92	2,32**	28,42
Gecontroleerd voor landspecifieke effecten	-		Ja	
N	978		3077	
Pseudo R ²	0,20		0,21	

* p<0,05; ** p<0,01. Modellen zijn geschat met behulp van ordered logitanalyse. De verwachte arbeidsproductiviteit is geordend in de vijf categorieën: sterke daling; daling; gelijk; stijging; sterke stijging.

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

5. Werkgeversbeleid in een vergrijzende economie

5.1. Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken werd duidelijk dat werkgevers zich realiseren dat een vergrijzende samenleving organisaties niet onberoerd zullen laten. Echter dit bewustzijn wordt tot op heden niet of nauwelijks vertaald in het stimuleren van langer werken. Het gebrek aan acties gericht op werving en behoud van ouderen binnen organisaties heeft, zoals hoofdstuk 4 suggereert, voor een deel te maken met beelden die bij werkgevers bestaan over de productiviteit en arbeidskosten van de oudere werknemer. Die beelden kunnen soms strijdig zijn met de mogelijkheden die in de media geschetst worden van oudere werknemers. Ouderen van de toekomst zouden bijvoorbeeld volop kansen krijgen omdat, onder invloed van een krimpende beroepsbevolking, arbeidskrachten schaars worden en werkgevers zich het verlies van kennis en ervaring van oudere werknemers simpelweg niet kunnen veroorloven. Om beeld en praktijk met elkaar te confronteren, staan we in paragraaf 5.2 stil bij het personeelsbeleid van werkgevers ten aanzien van oudere werknemers. Beleidsmaatregelen die frequent worden genoemd om de relatie tussen productiviteit en arbeidskosten in balans te houden zijn aanvullende scholing om de productiviteit van ouderen te verhogen en eventueel demotie als middel om de beloning neerwaarts bij te stellen. We bestuderen in hoeverre deze maatregelen voorkomen en welke andere maatregelen door Europese werkgevers frequent worden toegepast. Dit gerichte ouderenbeleid is uiteraard niet de enige route die werkgevers bewandelen om productiviteit en arbeidskosten in balans te houden of te brengen. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld besluiten om een tekort aan personeel op te lossen door personeel in het buitenland te werven of door het inzetten van arbeidsbesparende technologie. In paragraaf 5.3 wordt gezien hoe de inzet van oudere werknemers zich thans verhoudt tot alternatieve beleidsmaatregelen binnen de eigen organisatie. In paragraaf 5.4 wordt tot slot ingezoomd op de opvattingen van werkgevers over het te voeren overheidsbeleid.

5.2. Personeelsbeleid binnen organisaties

Hoe verhoudt het personeelsbeleid van Nederlandse werkgevers ten aanzien van ouderen zich tot dat van Europese collega's? Een lijst van maatregelen is aan de werkgevers voorgelegd met de vraag aan te geven of deze worden

toegepast. Deze lijst is gebaseerd op eerder onderzoek naar leeftijdsbewust personeelsbeleid (Remery *et al.*, 2003). Tabel 5.1 geeft een overzicht van de resultaten.

Ontziebeleid dominant

Uit de theorie van impliciete contracten (zie hoofdstuk 4) kan worden afgeleid wat een adequaat beleid zou kunnen zijn om te voorkomen dat beloning en productiviteit met het ouder worden teveel uiteenlopen, te weten, scholing om de productiviteit te verhogen en/of demotie als middel om de beloning neerwaarts bij te stellen. Uit de cijfers in *tabel 5.1* blijkt dat deze maatregelen door Nederlandse werkgevers het minst worden toegepast. Slechts 8 procent van de werkgevers heeft opleidingsplannen voor ouderen, in vergelijking met 20 procent van de Europese werkgevers. Ook demotie wordt nauwelijks toegepast: 3 procent in Nederland en 7 procent bij de Europese collega's. De lage cijfers voor scholingsinspanningen ten aanzien van ouderen kunnen een onderschatting zijn van de feitelijke scholing (zie bijv. Gelderblom *et al.*, 2011, blz. 36). Uit aanvullende cijfer (niet in de tabel) blijkt dat een meerderheid van de ondervraagde werkgevers – met uitzondering van Italiaanse werkgevers – aangeeft dat werknemers van alle leeftijden gedurende hun loopbaan doorlopend worden bijgeschoold. Die bereidheid tot investeren wordt ook nog eens onderstreept door een andere uitkomst uit het onderzoek. Werkgevers werd gevraagd om te reageren op de stelling dat men beter in jongere dan in oudere werknemers kan investeren. Hoewel men bij dit soort stellingen enige politieke correctheid *c.q.* sociale wenselijkheid in de reactie niet kan uitsluiten, is het een opvallend gegeven dat in elk van de landen de meerderheid van de werkgevers het oneens is met deze stelling en geen reden ziet om op basis van het leeftijdsargument niet te investeren in oudere werknemers.

Wanneer we de cijfers voor Nederland vergelijken met die voor de andere landen dan valt vooral op dat binnen Nederlandse organisaties ontziebeleid duidelijk vaker voorkomt dan in andere Europese landen. Extra verlof voor oudere werknemers en taakverlichting komen in Nederland veel vaker voor. Ook het gebruik van parttime pensioen is gebruikelijker.

Actieve houding ontbreekt

Eerder onderzoek van Van Dalen, Henkens en Schippers (2007) liet zien dat binnen institutionele kaders werkgevers een weinig activerende houding vertonen ten aanzien van de inzetbaarheid van ouderen. Verminderd functioneren wordt doorgaans gedoogd en pensionering wordt in beginsel als een privé aangelegenheid gezien waarin de werkgever hooguit een

Tabel 5.1. Maatregelen die organisaties nemen om oudere werknemers te behouden, Nederland versus Europa (percentages werkgevers dat maatregel wordt toegepast)

Maatregelen	Nederland	Europa (exclusief Nederland)
Flexibele werktijden	32	30
Vervroegd pensioen	32	17
Extra verlofmogelijkheden voor oudere werknemers	31	14
Parttime pensioen	29	21
Ergonomische maatregelen	28	26
Voortdurende loopbaanontwikkeling	25	21
Taakverlichting voor oudere werk- nemers	25	16
Bevordering interne baanmobiliteit	16	21
Opleidingsplan voor oudere werk- nemers	8	20
Teruggang in functie en salaris (demotie)	3	7

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

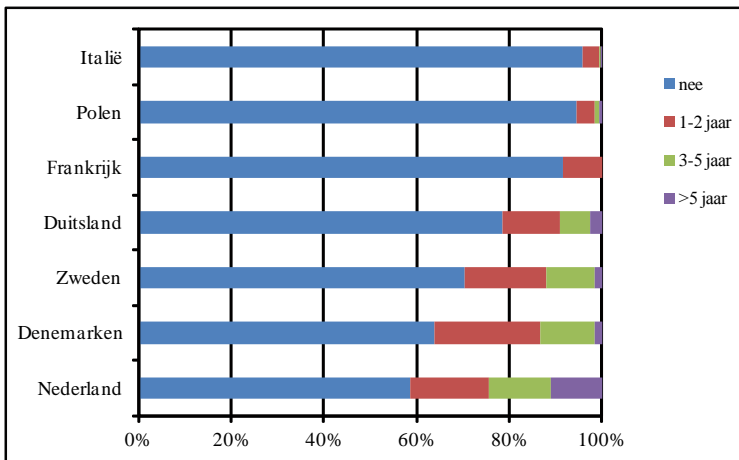
faciliterende rol heeft. Zolang werkgevers zich niet genoodzaakt zien tot grootschalige reorganisaties bemoeit men zich niet al te zeer met de transitie van werk naar pensioen. Onderzoek onder werknemers heeft evenwel laten zien dat wanneer men zich gewaardeerd voelt, bijvoorbeeld uitgedrukt in een persoonlijk beroep op de werknemer om pensionering uit te stellen, deze waardering een krachtige stimulans vormt om langer door te werken. Niet minder dan één derde van vervroegd gepensioneerde werknemers in Nederland zou er nog een jaar aan hebben vastgeplakt als de leidinggevende daar om zou hebben gevraagd (Henkens *et al.*, 2009). Het gaat hierbij nadrukkelijk niet alleen om werknemers die gedwongen stopten met werken, maar ook om mensen die aangaven volledig vrijwillig met werken te zijn gestopt.

In dit onderzoek is nagegaan hoe binnen organisaties de transitie van werk naar pensioen verloopt en wordt behandeld. De nadruk die wordt gelegd op het faciliteren van een geleidelijke afbouw van werklust kan overeenstemmen met behoeften van zowel werkgever als werknemer. Zo'n geleidelijke vermindering van uren vergemakkelijkt de geleidelijke overdracht van kennis en ervaring en schept voor ouderen de kans een stapje terug te doen en

zich voor te bereiden op de fase na pensioen. Om te bezien of pensionering een abrupt karakter heeft danwel een geleidelijk proces is, is de werkgevers een vraag voorgelegd over de mate waarin werknemers het aantal werkuren geleidelijk verminderen voordat ze volledig stoppen met werken.

Figuur 5.1 laat zien dat de vorm van pensionering sterk verschilt tussen de onderzochte landen. Pensionering als een abrupte ‘alles of niets’-transitie van werk naar pensioen is in landen als Italië, Polen en Frankrijk de gangbare praktijk. Geleidelijk stoppen met werken komt daar bij minder dan één op de tien organisaties voor. Dit zijn ook de landen met een zeer lage arbeidsdeelname van ouderen. In Nederland daarentegen gaat het afscheid van werk veel geleidelijker. Ruim 40 procent van de organisaties in ons land rapporteert dat pensionering plaatsvindt doordat werknemers doorgaans geleidelijk minder uren gaan werken. Verschillende senioren- en deeltijd-VUT- of prepensioenregelingen die de Nederlandse arbeidsmarkt rijk is, zijn hier debet aan. Doordat seniorenregelingen die werknemers de mogelijkheid geven hun werktijd met één of meer dagen in de week te verkorten vaak een relatief lage instapleeftijd kennen, wordt het pensioneringsproces bij een kwart van de ondervraagde werkgevers over meer dan drie jaar uitgesmeerd. In ongeveer één op de tien gevallen duurt de overgang van werk naar pensioen zelfs vijf jaar of meer. Dit is een fenomeen dat in andere Europese landen

Figuur 5.1. Mate waarin binnen organisaties werknemers het aantal werkuren verminderen voorafgaand aan pensionering

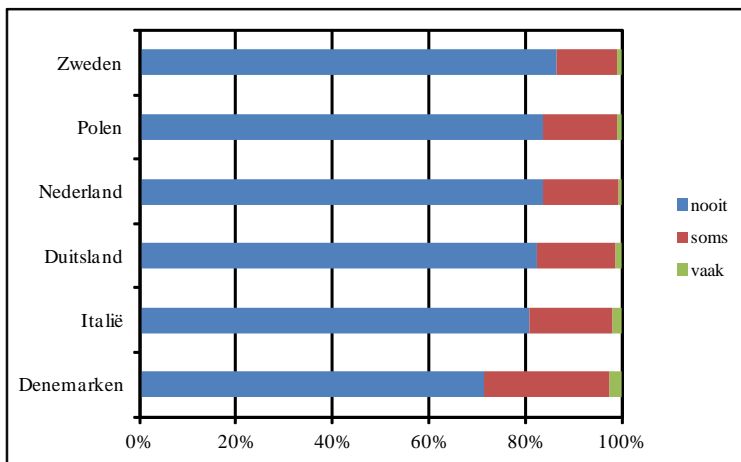


Bron: ASPA werkgeversonderzoek (2009).

niet wordt gevonden. De resultaten zouden kunnen doen vermoeden dat in Nederlandse organisaties het management van pensioneringsprocessen – in vergelijking met andere landen – een hoge prioriteit heeft en dat werkgevers zich actief mengen in de keuzes die oudere werknemers maken. Er is echter ook een andere interpretatie mogelijk. Weliswaar zijn dit soort cijfers een resultante van de acties van werkgevers en werknemers, maar als werkgevers zich afzijdig houden van het pensioneringsproces kan men deze cijfers ook interpreteren als de weerspiegeling van voorsortergedrag: werknemers bepalen in hoge mate zelf het tijdstip en de vorm van pensionering.

Om te peilen hoe actief werkgevers zich opstellen in het pensioneringsproces vroegen we hen ook of zij in de afgelopen twee jaar wel eens oudere werknemers gevraagd hadden hun pensioen met een of meer jaren uit te stellen. Als we deze vraag als maatgevend zien voor het gedrag van werkgevers ten aanzien van oudere werknemers op de drempel van werk en pensioen dan ziet men al snel dat van een actieve rol slechts in beperkte mate sprake is (zie *figuur 5.2*). Werknemers worden vaak in tijden van crises of grootscheepse reorganisaties aangemoedigd en gevraagd om vervroegd uit te treden. Maar het idee dat werkgevers werknemers ook zouden kunnen

Figuur 5.2. Frequentie waarmee werkgevers vragen of oudere werknemers hun pensioen met één of meer jaren willen uitstellen



Noot: de vraag waarop de figuur is gebaseerd luidt “Hoe vaak heeft u in de afgelopen twee jaar oudere werknemers gevraagd om hun pensioen uit te stellen met één of meer jaren?”

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

vragen langer te blijven, is in veel organisaties een onorthodoxe stap. Meer dan 80 procent van de Europese werkgevers vraagt nooit of een werknemer bereid zou zijn de pensioendatum enige tijd uit te stellen. Ongeveer 16 procent van de organisaties rapporteert dat dit in incidentele gevallen gebeurt en vrijwel nergens gebeurt het frequent.

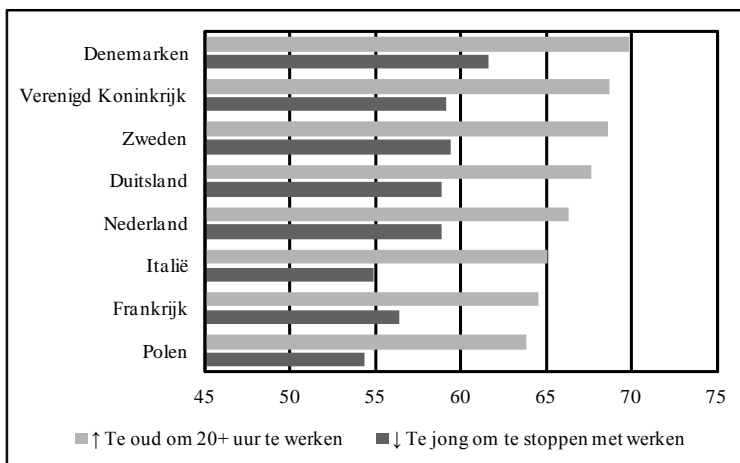
Deze cijfers roepen tal van vragen op. Hoe staat het met de onmisbaarheid van de kennis en ervaring van ouderen in organisaties? De Amerikaanse onderzoekers Munnell en Sass (2008) stellen dat ouderen veel minder onmisbaar zijn dan in de beleidsdiscussie wordt verondersteld. Het is denkbaar dat werkgevers over alternatieve mogelijkheden beschikken om eventuele knelpunten in de personeelsvoorziening op te lossen (zie de volgende paragraaf van dit hoofdstuk). Het is echter ook mogelijk dat de inactiviteit van werkgevers ten aanzien van ouderen die vlak voor hun pensioen staan te maken heeft met de door hen gehanteerde normen over wanneer werkgevers iemand te jong vindt om met pensioen te gaan, of te oud vindt om in zijn of haar organisatie te werken.

Leeftijdsnormen

Sociale normen geven gedragsregels over hoe men zich dient te gedragen of wat als acceptabel gedrag valt te bestempelen. Normen rond pensionering zijn deels institutioneel verankerd in pensioenarrangementen, zoals de hoogte van de AOW-leeftijd. Het Centraal Planbureau (CPB, 2008) wees bijvoorbeeld bij het inschatten van de mogelijke gevolgen van een verhoging van de AOW-leeftijd naar 67 jaar niet alleen op het belang van financiële prikkels, maar ook op de verschuivende sociaal-culturele norm rond het tijdstip van pensionering. Normen over pensionering zijn echter ook plaatsbepaald en kunnen derhalve sterk verschillen tussen organisaties. Wij vroegen werkgevers op welke leeftijd men iemand te jong vindt om met pensioen te gaan. Tevens vroegen we op welke leeftijd men iemand te oud vindt om nog 20 uur per week of meer te werken in hun organisatie. *Figuur 5.3* toont de gemiddelde cijfers voor de verschillende landen.

Nederlandse werkgevers geven aan dat pensionering dient plaats te vinden ergens tussen de ondergrens van 59 jaar en de bovengrens van 66 jaar. Deze bovengrens ligt in landen als Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk beduidend hoger. Hoewel de gangbare pensioenleeftijden duidelijk hun invloed uitoefenen op de leeftijdsnormen ('te jong' heeft alles te maken met de officiële pensioenleeftijd) is het goed om te bedenken dat achter de gemiddelden een grote variatie schuil gaat. Ongeveer zeven procent van de Nederlandse werkgevers geeft aan werknemers van 60 jaar eigenlijk te

Figuur 5.3. Leeftijdsnormen van werkgevers in Europa



Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

oud te vinden om nog te werken in hun organisatie; tien procent noemt een leeftijd tussen de 61 en 64, terwijl 45 procent de huidige AOW-leeftijd van 65 jaar noemt als grens, en 47 procent een hogere leeftijd noemt.

Met behulp van een multivariate regressie analyse (zie bijlage C) zijn we dieper ingegaan op de factoren die samenhangen met de variatie in leeftijdsnormen. Het behoeft wellicht geen verwondering te wekken dat deze normen verschillen naar sector, zoals blijkt uit de cijfers voor Nederlandse werkgevers. In de bouw en industrie (bovenste leeftijds grens 65,9 jaar) en de welzijnssector (65,4 jaar) ligt de leeftijd tot waarop men actief kan blijven volgens werkgevers duidelijk lager dan in de dienstverlening (66,9 jaar) en het openbaar bestuur (66,6 jaar). Ook de in het vorige hoofdstuk besproken beelden over de productiviteit van ouderen spelen een – zij het bescheiden – rol. De factor die de sterkste samenhang laat zien met de leeftijdsnorm die men hanteert is een zuiver individuele: namelijk de pensioenplannen van de persoon van de werkgever zelf. Werkgevers die zelf lang willen doorwerken vinden hun werknemers niet snel te oud om nog te werken. En omgekeerd, wil men zelf vroeg met pensioen, dan heeft men ook lagere leeftijdsnormen. Interessant is dat het onderzoek laat zien dat de bereidheid om langer door te werken bij de werkgevers nogal gering is. Nederlandse werkgevers geven aan zelf gemiddeld met 63,3 jaar te willen uittreden. Wat vooral opvalt is de geringe bereidheid om na het 65^{ste} jaar nog door te werken. Slechts tien procent van de ondervraagde werkgevers wil na het 65^{ste} levensjaar door. Dit

contrasteert sterk met de 40 procent van de werkgevers die hooguit tot hun 62^{ste} wil blijven werken. Dit zijn geen cijfers die doen vermoeden dat van het hogere management in organisaties een sterke voorbeeldfunctie zal uitgaan om het langer werken te stimuleren.

5.3. Hoe om te gaan met schaarste aan personeel?

De keuze van werkgevers om zich in te zetten voor de werving en het behoud van ouderen kan niet los worden gezien van de alternatieven die werkgevers hebben om eventuele knelpunten in de personeelsvoorziening het hoofd te bieden. Deze knelpunten zijn vaak conjunctureel bepaald. Op het ene moment kost het de grootste moeite om geschikt personeel te vinden, terwijl een paar jaar later sprake kan zijn van een overvloedig aanbod van arbeid. Zo gaf ten tijde van een vergelijkbaar onderzoek onder Nederlandse werkgevers in 2000 ruim een derde van de werkgevers aan met grote knelpunten in de werving van personeel te kampen, terwijl in 2005 het vergelijkbare cijfer slechts zes procent bedroeg. In 2009 – het jaar van de onderhavige studie – had ongeveer tien procent wervingsproblemen. Om te laten zien hoe Nederlandse werkgevers de afgelopen tien jaar wervingsproblemen het hoofd hebben geboden presenteren we *tabel 5.2*.

Een vergelijking van de cijfers voor het jaar 2000 met de cijfers van 2009 leert dat de relatieve positie van oudere werknemers enigszins is verbeterd. In 2005 en 2009 was het klimaat op de arbeidsmarkt duidelijk slechter dan in 2000, toen er sprake was van een sterke krapte op de arbeidsmarkt. Deze spanning weerspiegelt zich over de gehele linie van personeelsmaatregelen in meer wervingsinspanningen van werkgevers. In 2006 is er een omslag in de economische bedrijvigheid gekomen terwijl in 2005 de Nederlandse economie zich nog midden in een van de langste naoorlogse recessies bevond. Personeelstekorten behoorden op dat moment niet tot de meest pregnante problemen van werkgevers. Echter, achter bepaalde verschuivingen lijken meer dan conjuncturele oorzaken schuil te gaan. Zo heeft het werven van meer vrouwelijk personeel duidelijk aan belang ingeboet. Het feit dat de arbeidsparticipatie van vrouwen de laatste jaren sterk is toegenomen zal hier ongetwijfeld aan ten grondslag liggen. De enige maatregel die de afgelopen tien jaar allengs vaker is toegepast, is het stimuleren van werknemers om tot hun pensioenleeftijd te blijven werken. Dit is onmiskenbaar een indicatie van een veranderende houding ten aanzien van langer werken. Dit is onmiskenbaar een indicatie van een veranderende houding ten aanzien van langer werken.

Tabel 5.2. Maatregelen die Nederlandse werkgevers nemen wanneer zij met schaarste aan personeel worden geconfronteerd, 2000, 2005 en 2009 (percentage 'wordt toegepast')

Maatregelen	2000	2005	2009
1. Meer vrouwelijk personeel werven	51	21	19
2. Een hoger loon bieden	34	9	16
3. Vervangen van arbeid door technologie	21	18	15
4. Meer oudere werknemers werven	19	8	10
5. Stimuleren dat werknemers tot 65 jaar werken	12	12	17
6. Werven personeel in het buitenland	10	6	8
7. Terughalen van werknemers die al met VUT/pensioen zijn	10	3	5
8. Verplaatsen van productie naar buitenland	4	3	4

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

Tabel 5.3 toont hoe deze cijfers van Nederland zich verhouden tot die van Europese werkgevers. Bestudering van de tabel toont dat Europese werkgevers een heel divers antwoord hebben op hun wervingsproblemen. Maatregelen variëren van het bieden van een hoger loon tot het verplaatsen van productiecapaciteit naar het buitenland. Vergelijken we de maatregelen die worden gehanteerd bij schaarste dan scoren Nederlandse werkgevers duidelijk lager waar het gaat om het vervangen van arbeid door technologie en het beleid gericht op uitbreiding van de werkweek. Dit laatste is opmerkelijk gezien het relatief hoge aandeel deeltijdwerk in Nederland. Ook zien we dat het stimuleren van langer werken in Nederland weliswaar vaker gebeurt dan in het recente verleden, maar beduidend minder dan bij de gemiddelde Europese werkgever.

Een opvallend resultaat is dat slechts een kleine minderheid van de werkgevers – niet alleen in Nederland maar ook in de andere bestudeerde Europese landen – zich begeeft op de internationale arbeidsmarkt. Dat geldt zowel voor het aantrekken van personeel uit het buitenland als het verplaatsen van de productie van goederen of diensten naar het buitenland, waar personeel mogelijk goedkoper of in ruimere mate aanwezig is. We vroegen aan de werkgevers in vijf van de onderzochte landen in welke landen men op zoek was naar personeel (*tabel 5.4*). In alle gevallen richt men zich vooral op de eigen buurlanden en Polen. Dit laatste land is het enige land dat zijn vizier ook richt op landen in de voormalige Sovjet Unie. Met andere

Tabel 5.3. Maatregelen die werkgevers nemen wanneer zij nu of in de nabije toekomst met schaarste aan personeel worden geconfronteerd, Nederlandse versus Europese werkgevers (percentages 'wordt toegepast')

Maatregelen	Nederland	Europa (exclusief Nederland)
1. Meer vrouwelijk personeel werven	19	20
2. Vervangen van arbeid door technologie	15	27
3. Stimuleren dat werknemers tot 65 jaar werken	17	29
4. Een hoger loon bieden	16	17
5. Meer oudere werknemers werven	10	13
6. Werven van personeel in het buitenland	8	7
7. Verplaatsen van productie naar buitenland	4	3
8. Terughalen van werknemers die al met vervroegd pensioen zijn	5	14
9. Meer uren werken/uitbreiding werkweek	7	15

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

woorden, de geografische nabijheid is van groot belang voor het aantrekken van buitenlands personeel.

Arbeidsmigratie is een veelbesproken manier om een toekomstige krapte op de arbeidsmarkt te verlichten (zie bijvoorbeeld Berkhout *et al.*, 2007). Herkomstlanden met een relatief jonge en groeiende bevolking zouden een potentiële bron van arbeidskrachten kunnen bieden voor krimpende Europese landen en regio's. In dat licht is het opmerkelijk dat Europese werkgevers tot op heden hun werving vooral richten op buurlanden. Enerzijds is dit begrijpelijk vanuit het perspectief van geringere taalbarrières, cultuurverschillen en praktische belemmeringen. Anderzijds hebben de buurlanden doorgaans met eenzelfde demografische thematiek te maken. Vergrijzing en krimp van de beroepsbevolking zijn fenomenen die zich in alle ons omringende landen op de langere termijn in meer of mindere mate voordoen. Het is de vraag of op zoek gaan naar personeel in het buurland dan veel soelaas biedt.

Tabel 5.4. Werving van personeel in het buitenland, top 3 naar land van herkomst

Denemarken	Duitsland	Nederland	Polen	Zweden
<i>Percentages van herkomstlanden van personeel</i>				
Duitsland (23%)	Oostenrijk (9%)	Duitsland (10%)	Oekraïne (10%)	Noorwegen (14%)
Zweden (22%)	Polen (7%)	België (15%)	Duitsland (5%)	Denemarken (11%)
Polen (12%)	Nederland/Zwitserland (5%)	Polen (12%)	Wit Rusland (4%)	Finland (9%)

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

5.4. Welke rol voor de overheid op korte en lange termijn?

De bovenstaande cijfers over de beperkte internationale blik van werkgevers benadrukken dat zij de oplossing vooral binnen de eigen landsgrenzen zoeken. Daarmee wint ook het beleid van de nationale overheid aan belang, in aanvulling op het private beleid om een structurele en langdurige krapte op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden. De centrale vraag is in dat geval welke maatregelen volgens werkgevers op nationaal niveau moeten worden genomen om het arbeidsaanbod op peil te houden. In *tabel 5.5* staan de antwoorden op de vraag hoe – volgens de Europese werkgevers – structurele tekorten op de arbeidsmarkt het beste bestreden kunnen worden. Deze tabel laat zien dat het terugdringen van parttime werk in alle landen de meeste steun geniet bij werkgevers, met uitzondering van Italië. Een tweede opmerkelijk gegeven is de steun voor zogenaamd pronatalistisch beleid. Een groot deel van de Europese werkgevers steunt beleid gericht op het verhogen van het kindertal en dit komt ook grotendeels overeen met de houding van de overheid in landen als Frankrijk, Duitsland, Italië en Polen (zie Van Dalen, 2008). Nederland vormt hierop de uitzondering. Nederlandse werkgevers moeten weinig hebben van dergelijk demografisch bemoeizucht. Ook ten aanzien van een andere beleidsmaatregel die demografische consequenties heeft – het halen van werknemers uit het buitenland – is men duidelijk minder geporteerd, vergeleken met de werkgevers in de ons omringende landen. Hier speelt mogelijk mee dat Nederland reeds een van de meest dichtbevolkte landen is en dat de bevolkingsdruk door veel inwoners niet als iets positiefs wordt ervaren. Alleen de Duitse werkgevers overtreffen de Nederlandse werkgevers in hun terughoudendheid voor arbeidsmigratie als oplossing. Voor alle landen tezamen blijkt dat verhoging van de pensioenleeftijd op weinig enthousiasme kan rekenen. Voor een deel hangt deze aversie samen met de vervroegde uittredingsplannen van de werkgevers zelf.

Gegeven de huidige crisis is echter ook een scenario denkbaar waarin werkgevers niet te maken hebben met een aanhoudende krapte, maar juist met een aanhoudend ruime arbeidsmarkt. Hoewel Nederland al jaren een werkloosheidsniveau heeft dat veel lager is dan het Europese gemiddelde (Eurostat, 2011) kennen andere landen een arbeidsmarkt waarin krapte een hypothetische situatie is voor de verre toekomst. Gedurende de crisis steeg de werkloosheid in de EU van zeven procent in 2007 tot ongeveer tien procent in 2009 en de jeugdwerkloosheid was al hoog maar bereikte in de EU-zone het percentage van 20 procent in 2009.

Tegen die achtergrond stelden we ook de vraag hoe overheden zouden dienen om te gaan met een structureel hoog niveau van werkloosheid. De

Tabel 5.5. De voorkeuren van werkgevers voor diverse nationale maatregelen als antwoord op het vooruitzicht van een krimpende beroepsbevolking (% (sterk) voor)

	Denemarken	Frankrijk	Duitsland	Italië	Nederland	Polen	Zweden
Stimuleren dat deeltijders voltijds gaan werken	69	81	64	33	64	73	67
Uitbreiden van de wettelijke voltijds werkweek	22	59	33	77	45	9	9
Terugdringen VUT-regelingen	24	42	31	43	43	41	15
Verhoging van de pensioenleeftijd	36	47	15	59	37	22	16
Stimuleren van meer kinderen	42	79	77	29	17	60	33
Aantrekken werknemers uit het buitenland	59	56	31	43	34	33	54

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

antwoorden vormen tot op zekere hoogte het spiegelbeeld van de cijfers over hoe overheid en samenleving om dienen te gaan met krapte op de arbeidsmarkt (zie *tabel 5.6*). Nederlandse werkgevers denken in de eerste plaats aan het verminderen van de gemiddelde werkduur. Enerzijds door het stimuleren van deeltijdwerk, anderzijds door het verkorten van de voltijds werkweek. Ook afvloeiing van oudere werknemers door uitbreiding van vervroegd pensioen of zelfs een verlaging van de officiële pensioenleeftijd is een oplossingsrichting waar geen taboe op rust onder werkgevers. Werkgevers in landen als Denemarken en Zweden vallen op door hun steun voor vervroegd pensioen in antwoord op een hoge werkloosheid. Het is vooral opvallend omdat dit landen zijn die gekenmerkt worden door een hoge deelname aan de arbeidsmarkt door ouderen.

Tot slot dient nog de houding van Italiaanse en Nederlandse werkgevers ten aanzien van arbeidsmigratie te worden genoemd. In vergelijking met de andere de andere Europese landen zijn werkgevers in Italië en Nederland sterk geporteerd van het sluiten van de grenzen voor arbeidsmigranten.

5.5. Conclusies

Wanneer we de belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk samenvatten stellen we vast dat binnen Nederlandse organisaties personeelsbeleid dat kan worden getypeerd als ontziebeleid duidelijk vaker voorkomt dan in andere Europese landen. Extra verlof voor oudere werknemers en taakverlichting komen in Nederland veel vaker voor. Maatregelen in de sfeer van scholing voor oudere werknemers of een teruggang in functie en salaris (demotie) komen in alle onderzochte landen weinig voor. Daarbij moet worden aangetekend dat veel werkgevers stellen dat hun scholingsbeleid gericht is op alle leeftijden en oudere werknemers daarin geen uitzonderingspositie innemen. In hoeverre werkgevers werkelijk veel initiatieven ontplooiën ten aanzien van de scholing van ouderen blijft daarmee enigszins een onbeantwoorde vraag. Waar het gaat om langer werken stellen we wel vast dat werkgevers bijzonder weinig initiatieven ontplooiën. Werknemers worden zelden tot nooit aangemoedigd of uitgenodigd – in het zicht van hun pensioen – nog wat langer te blijven werken. Deze houding is kenmerkend voor werkgevers in alle door ons onderzochte landen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gevonden worden in de leeftijdsnormen die in een organisatie gangbaar zijn. Een andere reden voor de inactiviteit rond het moment van pensioneren kan zijn dat organisaties zich al langer van tevoren instellen op het vertrek van medewerkers en het daarmee verdwijnende menselijk kapitaal. Werkgevers zien langer

Tabel 5.6. De voorkeuren van werkgevers voor diverse nationale maatregelen als antwoord op het vooruitzicht van een structureel hoge werkloosheid (% (sterk) voor)

	Denemarken	Duitsland	Italië	Nederland	Polen	Zweden
Stimuleren dat voltijders deeltijds gaan werken	41	71	14	72	71	61
Uitbreiden vervoegd pensioen	54	54	36	54	47	52
Verlaging van de pensioenleeftijd	16	41	51	38	39	35
Vermindering van de wettelijke voltijds werkweek	25	21	36	59	26	43
Sluiten van grens voor werknemers uit het buitenland	23	22	65	45	19	12

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

werken van ouderen slechts als één van de middelen om knelpunten in de personeelsvoorziening op te vangen. Op de korte termijn is men er vooral een voorstander van om deeltijdwerk terug te dringen. Op de lange termijn komen ook demografische maatregelen zoals open grenzen en een hoger geboortecijfer in beeld. Daarbij moet worden aangetekend dat Nederlandse werkgevers daar veel minder enthousiast over zijn dan werkgevers elders in Europa.

6. Werken aan langer doorwerken – Nederlandse werknemers versus werkgevers

6.1. Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken komt het beeld naar voren dat werkgevers zien dat de vergrijzing de financiële positie van organisaties onder druk kan zetten als gevolg van een disbalans tussen productiviteit en arbeidskosten; een disbalans die zich vooral bij oudere werknemers lijkt te openbaren. Ondanks dit inzicht is het beleid van organisaties niet sterk gericht op het verkleinen van deze discrepantie, door bijvoorbeeld te investeren in oudere werknemers waardoor de productiviteit vergroot wordt, of door de stijging van de arbeidskosten bij de wortel aan te pakken. Demotie is een taboe en senioriteitregelingen zijn, zeker in Nederland, prominente elementen in arbeidscontracten waar niet snel aan getornd wordt. De houding van werkgevers ten aanzien van de oudere werknemer is veelal passief en faciliterend. De werkgever mengt zich niet in beslissingen rond het moment van pensionering en zal zeker niet vragen of een werknemer van waarde zijn of haar carrière met een paar jaar wil verlengen. De verrassende, maar wellicht ook begrijpelijke uitkomst van het onderzoek, is dat de houding van de werkgever ten aanzien van de oudere werknemer voor een belangrijk deel wordt beïnvloed door de pensioenplannen van de persoon van de werkgever zelf: indien hij of zij vroeg wil stoppen met werken, zal de werkgever zijn werknemers ook geen strobreed in de weg leggen. Omgekeerd, als de werkgever lang doorwerkt, zal hij of zij ook eerder de positieve kanten inzien van het langer doorwerken van de werknemers binnen de organisatie.

De stem die tot nog toe afwezig was in het onderzoek is die van de werknemer. In dit hoofdstuk wordt de visie van de Nederlandse werknemer geconfronteerd met die van de Nederlandse werkgever. Wat zijn of haar de plannen en verwachtingen van de werknemer ten aanzien van zijn werkzame carrière? Denkt de andere partij in de arbeidsrelatie hetzelfde over vergrijzing als de werkgever? En is er – mede onder invloed van veranderende financiële prikkels maar ook veranderde vermogens- en inkomensomstandigheden – een toenemend animo bij werknemers om langer door te werken? Zowel de hervormingen in het pensioensysteem en de fiscale behandeling ervan alsmede de financiële crisis zullen werknemers niet onberoerd hebben gelaten. De grote vraag is natuurlijk in welke richting en hoe sterk. Om de blik van de werknemer op vergrijzing te vangen worden allereerst de verwachtingen van de werknemer onder de loep genomen in paragraaf 6.2. De plannen

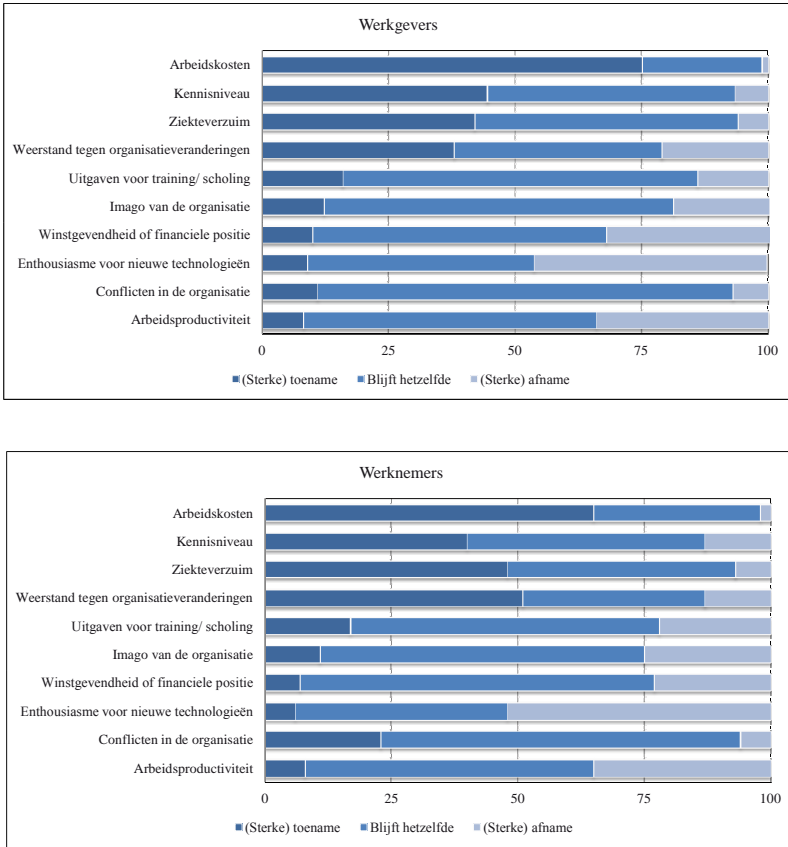
over pensioen en werk worden vervolgens in paragraaf 6.3 behandeld. In paragraaf 6.4 gaan we in op de vraag hoe werknemers aankijken tegen het gangbare personeelsbeleid rond langer werken en in hoeverre dit beleid – in hun ogen – adequaat is bij het verminderen van een arbeidskosten-productiviteitskloof met het toenemen van de leeftijd. Naast het personeelsbeleid, waarin de mogelijkheden besloten liggen om de productiviteit te verbeteren door te investeren in scholing, dan wel door werknemers op een andere plaats binnen een organisatie te laten werken, is er uiteraard ook nog de optie van (externe) mobiliteit. Werknemers kunnen elders een baan zoeken of zelf een onderneming beginnen. De (externe) mobiliteit is vanouds laag onder oudere werknemers en in paragraaf 6.5 nemen we de vraag onder de loep hoe groot de bereidheid is om op hoge leeftijd de carrière een radicale wending te geven en welke belemmeringen zo'n wending in de weg staan. In paragraaf 6.6 wordt bezien hoe kansrijk werkgevers en werknemers veel genoemde beleidsmaatregelen achten. In paragraaf 6.7 besluiten we met het samenvatten van de algemene bevindingen van dit hoofdstuk.

6.2. Verwachtingen over vergrijzing op de werkvloer

We starten hier met de vraag hoe werknemers de consequenties van een verouderend personeelsbestand zien en vergelijken deze cijfers met die van Nederlandse werkgevers. Een eerste blik op *figuur 6.1* leert dat beelden van werkgevers en werknemers tot op grote hoogte overeenkomen. Tegenover toenemende arbeidskosten staat een toenemend kennisniveau binnen organisaties. Een meerderheid van zowel werknemers als werkgevers verwacht geen verandering van de productiviteit als gevolg van een vergrijzend personeelsbestand. Ook wat betreft de meeste andere factoren valt op dat een meerderheid meent dat vergrijzing geen negatieve of positieve invloed zal hebben. Uitzonderingen daarop zijn het enthousiasme voor nieuwe technologie en weerstanden tegen verandering. De verwachting wat betreft deze elementen is overwegend dat weerstanden tegen veranderingen zullen toenemen en enthousiasme voor nieuwe technologie zal afnemen.

De vraag is hoe de oudere werknemers er zelf tegenaan kijken? Zij zijn tot op zekere hoogte de deskundige bij uitstek. Toch lijken de beelden niet sterk te verschillen naar de leeftijd van de werknemer. Uit aanvullende analyses (niet in tabel of figuur) blijkt dat ouderen ook positiever zijn dan jongeren over de ontwikkeling van de productiviteit en van de winstgevendheid als gevolg van vergrijzing. Alleen zijn zij veel minder vaak de mening toegedaan dat vergrijzing gepaard gaat met weerstand tegen technologische innovaties.

Figuur 6.1. Verwachte consequenties van een verouderend personeelsbestand, werkgevers versus werknemers, Nederland



Bron: Werkgeversonderzoek 2011, ASPA werknemersonderzoek (2009).

Het behaalde opleidingsniveau vertoont een sterkere samenhang met de beelden over vergrijzing. Werknemers met een hogere opleiding verwachten aanmerkelijk meer weerstanden tegen organisatorische veranderingen en minder enthousiasme voor technologische vernieuwing. Ook wat betreft de verwachte ontwikkeling van de arbeidskosten zijn er grote verschillen. Degenen met een opleiding op wetenschappelijk niveau verwachten in driekwart van de gevallen een toename van arbeidskosten, terwijl het overeenkomstige percentage voor werknemers met een Vmbo-opleiding met ongeveer 50 procent beduidend lager is.

6.3. Leeftijdsnormen en pensioenplannen

Een continu terugkerende vraag voor economie en samenleving is of werknemers niet te vroeg uittreden uit de arbeidsmarkt of dat werknemers wellicht te lang doorwerken. Deze vragen zijn niet alleen van belang voor organisaties die zich bekommeren om hun financiële positie, maar het is ook van belang voor hervormingen op het terrein van pensioen en werk. De acceptatie van bijvoorbeeld plannen tot verhoging van de pensioenleeftijd is voor een groot deel afhankelijk van deze leeftijdsnormen. *Tabel 6.1* vat in een notendop samen hoe werkgevers en verschillende categorieën werknemers denken over werken op hoge leeftijd.

De werkgevers leggen de lat voor het vertrek van de arbeidsmarkt aanzienlijk hoger dan werknemers: de werkgevers vinden 59 jaar ‘te jong’ om definitief met pensioen te gaan, terwijl werknemers de grens bij 56 leggen. Met andere woorden, de VUT-leeftijden in het interval 57-60 jaar die vroeger redelijk vaak voorkwamen worden anno 2011 door werknemers nog wel als acceptabele uittredeleeftijden gezien, maar door werkgevers niet meer.

Ten aanzien van de bovengrens van een arbeidzame carrière liggen de meningen van werknemer en werkgevers op één lijn. Beiden zien de leeftijd van 66 jaar als een grens waar men te oud is om 20 uur of meer te werken. Er is wel een duidelijk opleidingsverschil merkbaar onder werknemers: de hoger opgeleiden leggen de grens ongeveer drie jaar hoger dan de lager opgeleiden. Alleen de zelfstandigen zijn van mening dat die grens veel hoger ligt, namelijk 69 jaar. Men kan er slechts over speculeren waarom dit verschil zo groot is. Een mogelijke reden zou kunnen zijn dat zelfstandigen in hoge mate het eigen werktempo kunnen bepalen of werkomstandigheden hebben die maken dat een werkweek van 20 uur of langer makkelijker op te brengen is. Een andere reden kan zijn dat de cijfers een afspiegeling vormen van de

Tabel 6.1. Leeftijdsnormen werknemers en werkgevers over moment van pensioneren, Nederland

	Te jong om definitief met pensioen te gaan?	Te oud om 20 uur of meer per week te werken?
Werkgevers	59,0	66,2
Werknemers	56,0	66,2
Zelfstandigen	56,2	69,4
Werknemers naar opleiding		
Laag	56,5	65,0
Midden	55,8	65,5
Hoog	56,1	67,9

Noot: de vragen waarop de resultaten gebaseerd zijn luiden voor Nederlandse werkgevers en werknemers: “Op welke leeftijd vindt u een persoon in het algemeen te jong om definitief met pensioen te gaan?; Op welke leeftijd vindt u een persoon te oud om 20 uur of meer per week te werken?”.

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009) en NIDI, werknemersonderzoek (2011).

huidige uittredingspraktijk waarin zelfstandigen (veel) langer doorwerken dan werknemers in loondienst.

Spanningen

Pensioneringsplannen van individuele werknemers kunnen op gespannen voet staan met de leeftijd waarop men nog goed kan functioneren binnen het eigen beroep. Zoals blijkt uit *tabel 6.2* willen werknemers gemiddeld op 63 jaar stoppen met werken en dit komt redelijk overeen met de leeftijd waarop respondenten die als werkgever aan het onderzoek hebben meegedaan met pensioen willen gaan. Tot op zekere hoogte is deze overeenkomst in pensioenwensen een begrijpelijke uitkomst omdat beiden in de praktijk de status van werknemer hebben. Echter, de werkgever bevindt zich hoger in de hiërarchie en staat minder bloot aan fysiek zwaar werk waardoor de mogelijkheden tot langer doorwerken aanwezig zouden moeten zijn.

Over het algemeen is de gewenste uittredeleeftijd één tot twee jaar lager dan de leeftijd waarop men nog goed kan functioneren. Achter deze gemiddelden gaat echter wel wat variatie schuil. Ongeveer 20 procent van de werknemers ondervindt spanning, in die zin dat zij later willen stoppen dan de leeftijd waarop zij nog goed kunnen functioneren. Een derde van de werknemers

Tabel 6.2. *Leeftijd waarop werknemers met pensioen willen gaan en waarop men nog denkt goed te kunnen functioneren*

	Op welke leeftijd wilt u stoppen met werken?	Tot welke leeftijd kan een werknemer in uw beroep goed functioneren?
<i>Werknemers</i>	62,7	64,4
Opleidingsniveau		
Laag	62,2	63,4
Midden	62,3	63,3
Hoog	63,2	65,7
Leeftijd		
<35 jaar	62,8	64,0
35-44	61,9	64,1
45-54	62,7	64,4
55-64	63,8	65,8

Noot: de vragen waarop de resultaten zijn gebaseerd luiden “Op welke leeftijd wilt u stoppen met werken?”; en: “Tot welke leeftijd kan een werknemer in uw beroep goed functioneren?”.

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009) en NIDI, werknemersonderzoek (2011).

stopt precies op die bewuste leeftijd. En een kleine 50 procent stopt ver voordat het verwachte verval in functioneren optreedt.

Prikkelende werking pensioensysteem

De spanningen kunnen uiteraard ook op een andere manier optreden. Binnen de leeftijdsnormen is het aannemelijk dat de prikkels die van een pensioensysteem uitgaan, van invloed zijn op de beslissing om met pensioen te gaan. Dit blijkt overduidelijk uit *tabel 6.3*. Werknemers is gevraagd om voor een fictief pensioensysteem hun uittredeleeftijd te kiezen. De werknemers werd gevraagd een uittredeleeftijd te kiezen oplopend van 61 tot en met 70 jaar, waarbij het pensioenuitkeringspercentage oploopt van 45 tot en met 90 procent van het laatst verdiende loon. De prikkelende werking van het pensioensysteem schuilt er uiteraard in dat hoe later men uittreedt hoe hoger de pensioenuitkering. Uit de antwoorden komt naar voren dat de meeste werknemers hun pensioenleeftijd kiezen in de leeftijden van 65-67 jaar, waarmee men een uitkeringsniveau kan behalen van respectievelijk 65-75 procent van het laatst verdiende netto loon. De mediane uittredingsleeftijd bevindt zich op 65-66 jarige leeftijd.

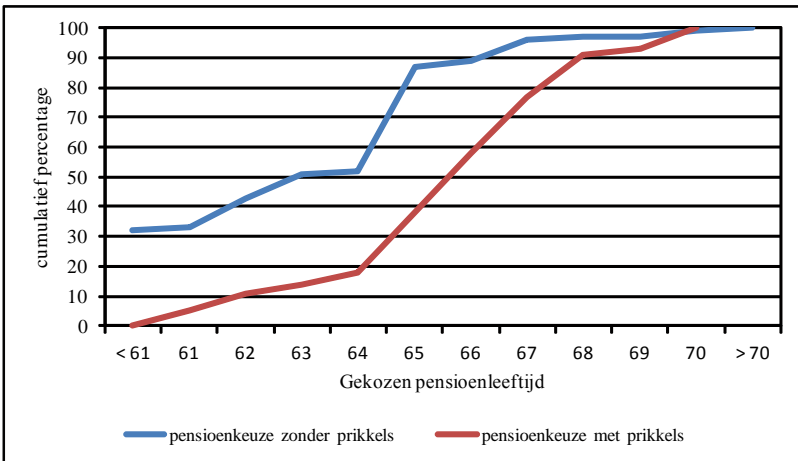
De keuzes die men in een pensioensysteem maakt kunnen sterk afwijken van de gekozen pensioenleeftijden wanneer er geen financiële restricties of prikkels gelden. Om die spanning in beeld te brengen is *figuur 6.2* opgesteld waarin de cumulatieve percentages van uittreding in kaart zijn gebracht voor het fictieve pensioensysteem en een alternatief systeem waarin totaal geen restricties gelden en werknemers eenvoudig gevraagd is: “Op welke leeftijd zou u met werken willen stoppen?” Het mediane antwoord komt uit op ongeveer 63 jaar. Men kan duidelijk in deze figuur zien dat pensioenkeuze in een vrijblijvend systeem waar geen restricties of prikkels gelden veel lager uitkomt dan in het systeem waar die prikkels en restricties wel gelden. Het aanzetten tot langer doorwerken is in feite een proces dat zich altijd voltrekt zolang prikkels duidelijk werkzaam zijn. De ‘geprikkelde’ werknemer zal altijd keuzes tentoonspreiden die zich rechts van de curve bevinden waar keuzes zonder enige restricties plaatsvinden. Dat een en ander in de praktijk niet altijd zo duidelijk tot uitdrukking komt kan liggen aan het feit dat overheid of werkgever prikkels neutraliseert of wegneemt waardoor vervroegd uittreden wel weer mogelijk is, of doordat de werknemers in kwestie niet precies begrijpen hoe het pensioensysteem in elkaar steekt en zich laten leiden door gewoontes of sociale normen.

Tabel 6.3. Keuze voor moment van pensioneren in een gestileerd pensioensysteem, Nederland

<i>Vraag: welke pensioenleeftijd kiest u?</i>			
Leeftijd	Pensioenuitkering (als % laatst verdiende netto loon)	Percentage	Cumulatief
61	45	5	5
62	50	6	11
63	55	3	14
64	60	4	18
65	65	20	38
66	70	20	58
67	75	19	77
68	80	14	91
69	85	2	93
70	90	7	100
Totaal		100	

Bron: NIDI, werknemersonderzoek (2011).

Figuur 6.2. Gekozen uittredeleeftijd in twee regimes

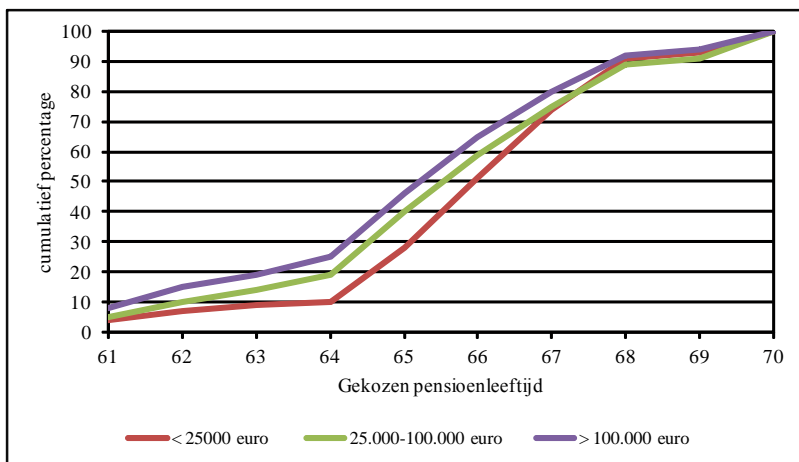


Bron: Werknemersonderzoek (2011).

Een aanwijzing dat er sprake is van normgedrag zou men kunnen afleiden uit het resultaat dat werknemers zich richten op een uittredeleeftijd waarbij een uitkeringsniveau hoort van 70-85 procent van het laatste netto loon. Dit is conform hetgeen werd gevonden in eerder onderzoek waarbij fictieve uittredingsregimes werden voorgelegd (Van Dalen en Henkens, 2000). In die regimes werd dit uitkeringsniveau overigens gehaald bij veel lagere uittredingsleeftijden (62-63 jaar). De huidige cijfers doen vermoeden dat om het gewenste uitkeringsniveau te halen werknemers bereid zijn veel langer door te werken dan tot op heden gebruikelijk is. Dat normen over uitkeringspercentages ook lager kunnen liggen bleek onder andere uit een landenvergelijkende studie tussen Nederlandse en Amerikaans werknemers waarbij identieke vragenlijsten zijn gebruikt (Van Dalen *et al.*, 2010). Amerikaanse werknemers hebben te maken met duidelijk lagere pensioenuitkeringspercentages dan Nederlandse werknemers, maar het opvallende feit doet zich voor dat Amerikaanse werknemers hun benodigde pensioeninkomen ook navenant bijstellen waardoor het gat dat gaapt tussen noodzaak en realiteit in beide landen van een vergelijkbare omvang is.

Een factor die hierboven buiten beschouwing is gebleven is de rol van het privé vermogen. Het ligt voor de hand dat de private vermogensopbouw buiten het aanvullende pensioensysteem om van invloed kan zijn op de gekozen pensioendatum. *Figuur 6.3* biedt enig inzicht in de werking van de netto vermogenspositie van het huishouden op de pensioneringsbeslissing in het gestileerde pensioensysteem.

Figuur 6.3. Keuze van pensioenleeftijd in een gestileerd pensioensysteem, uitgesplitst naar de vermogenspositie van de werknemer



Bron: Werknemersonderzoek (2011).

De vermogenspositie heeft een duidelijke invloed op de uittredingsleeftijd. De mediane leeftijd (zie cumulatief percentage van 50) voor kleinvermogens is 66 jaar, terwijl grootvermogens (met netto vermogen van 100.000 euro of meer) rond de 65 stoppen met werken. De omvang van dit effect is alleszins redelijk omdat de onderscheiden vermogenscategorieën maar in beperkte mate de kosten van een pensioenuitkering kunnen vervangen. Voor velen ligt een deel van het vermogen immers opgesloten in de waarde van het huis. Grotere vermogenseffecten zullen ongetwijfeld waar te nemen zijn bij hen die met een negatieve vermogenspositie opgezaald raken en zij die zich tot de rangen van miljonairs mogen rekenen.

Tot slot, een extra spanningsfactor waar werkgevers en werknemers wellicht steeds meer tegenaan zullen lopen is dat de pensioenplannen van werknemers strijdig zullen zijn met die van werkgevers. Om een redelijk pensioen bij elkaar te sparen zullen werknemers, gezien de aantasting van de reserves van pensioenfondsen en de hervorming van het pensioenstelsel, langer moeten of willen doorwerken. Die wens kan op gespannen voet staan met de wens van werkgevers die oudere werknemers liever zien vertrekken. In tabel 6.1 kwam naar voren dat werkgevers de maximum leeftijdsgrens voor doorwerken momenteel bij gemiddeld 66 jaar trekken. Het aantal werknemers dat voorbij deze grens wil werken, zal niet te verwaarlozen zijn. In figuur 6.2 bedraagt dit 42 procent van de werknemers. Slechts 5 procent van deze groep werkt

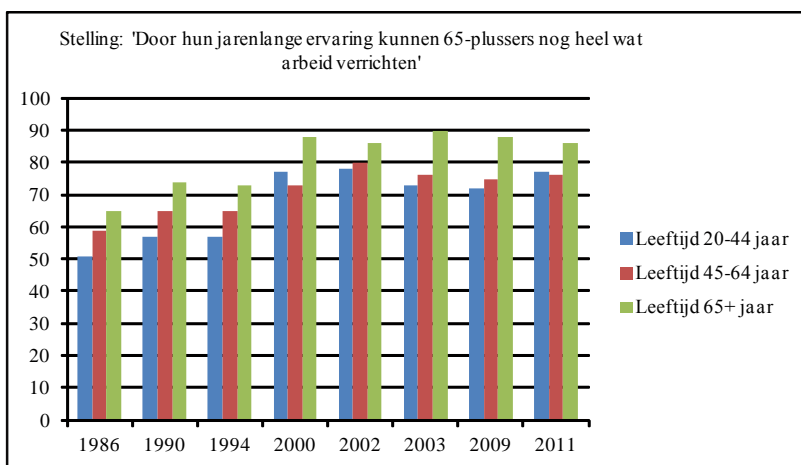
langer door dan hetgeen ze zelf aangaven als de maximum leeftijdsgrens (om nog 20 uur te werken). Kortom, dit is een groep die ook een hoge leeftijdsnorm hanteert en daar ook keuzes naar maakt.

Normen liggen niet vast

Een opvallend gegeven dat niet mag ontbreken bij het beoordelen van dergelijke pensioenplannen en leeftijdsnormen is de vaststelling dat normen over de tijd kunnen verschuiven, en ook daadwerkelijk zijn verschoven. Ter illustratie, de leeftijd waarop werknemers in 2002 de arbeidsmarkt wilden verlaten bedroeg 58,7 jaar (Van Dalen en Henkens, 2004, p. 42). Zoals we in tabel 6.2 zien is die gewenste leeftijd tussen 2002 en 2011 vier jaar hoger komen te liggen. Hetzelfde geldt voor de leeftijd waarop men goed denkt te kunnen functioneren: die bedroeg in 2002 62,9 jaar en in 2011 is deze toegenomen naar 64,4 jaar.

De verschuiving van normen wordt nog duidelijker wanneer men het referentiepunt verder weg in de tijd legt. *Figuur 6.4* brengt in beeld hoe de Nederlandse bevolking staat tegenover het arbeidspotentieel van 65-plussers. Vooral gedurende de jaren negentig is de mening dat 65-plussers nog wat voor de arbeidsmarkt kunnen betekenen flink gegroeid. De enige spanning die overblijft bij het langer doorwerken is de gedachte dat 65-plussers die doorwerken het brood uit de mond van jongere werknemers stoten.

Figuur 6.4. Ontwikkeling in opvattingen over arbeidspotentieel van 65-plussers



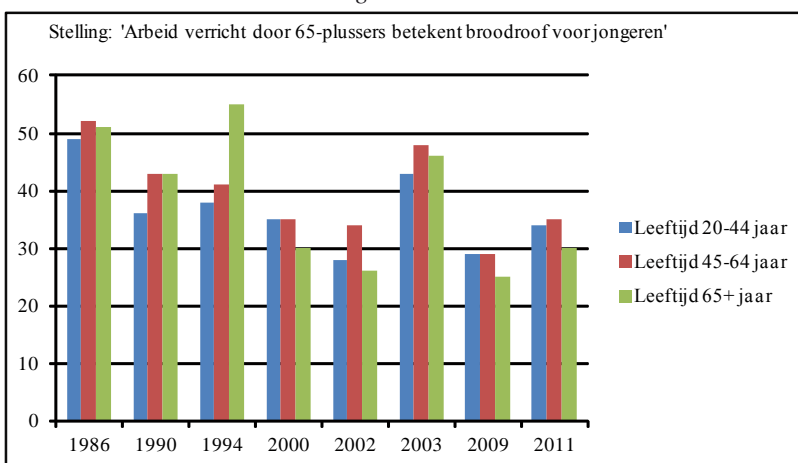
Bron: NIDI.

Figuur 6.5 laat zien dat zich in de loop der tijd een neerwaartse ontwikkeling aftekent: in 1986 was nog ongeveer 50 procent het eens met deze stelling en in 2011 bedraagt dit percentage ongeveer 30 procent. De enige versturende factor in deze ontwikkeling zijn tijden van onrust en onzekerheid. Zodra het economisch tij tegenzit (zoals in 2003) dan vlamt de spanning tussen generaties weer op. De uitzonderlijke uitschieter van een percentage van 55 onder 65-plussers in het jaar 1994 moeten we wellicht zoeken in de opkomst van ouderenpartijen in dat jaar en de oproep van fractieleider Brinkman van het CDA in de verkiezingscampagne van dat jaar. Ter herinnering: om de werkgelegenheid veilig te stellen kwam het CDA in een vroeg stadium met het plan om alle uitkeringen, inclusief de AOW, te bevriezen (Hippe *et al.*, 1995).

6.4. Hoe ervaart de werknemer het personeelsbeleid?

Nederlandse werkgevers bieden diverse faciliteiten aan hun personeel om een optimale inzetbaarheid te bewerkstelligen (zie hoofdstuk 5). Nederlandse werkgevers onderscheiden zich van hun buitenlandse collega's in die zin dat maatregelen als deeltijduittreding via seniorenregelingen hier veel gebruikelijker zijn dan in ons omringende landen. Veel van het personeelsbeleid dat in het vorige hoofdstuk werd besproken ligt vast in

Figuur 6.5. Ontwikkeling in opvattingen over verdringingseffect van 65-plussers die langer doorwerken

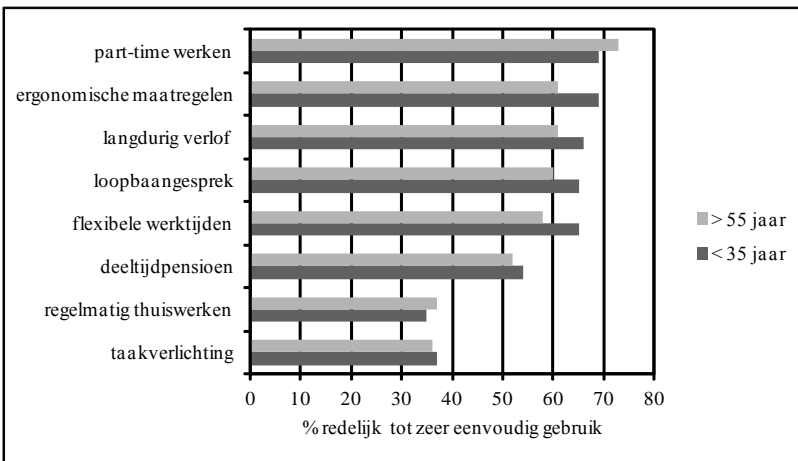


Bron: NIDI.

formele regelingen zoals cao's. De bekendheid van deze regelingen binnen organisaties is echter niet op voorhand duidelijk. Er kunnen bijvoorbeeld wel regelingen zijn voor loopbaanonderbreking zonder dat deze bij werknemers een brede bekendheid genieten.

In het onderzoek onder werknemers vroegen we hen hoe eenvoudig het is van verschillende faciliteiten of regelingen gebruik te maken in de eigen arbeidsorganisatie. De lijst met voorgelegde maatregelen bevat zaken die expliciet tot het ouderenbeleid behoren zoals deeltijdpensioen, maar ook zaken die voor jongere leeftijdsgroepen relevant zijn zoals mogelijkheden tot parttime werken, thuiswerken en flexibele werktijden. De cijfers voor alle leeftijden tezamen leren dat een meerderheid van de Nederlandse werknemers personeelsmaatregelen als toegankelijk ervaart (*figuur 6.6*). Bijna 70 procent van de ondervraagden meent dat het relatief makkelijk is om parttime te gaan werken. Zes op de tien ondervraagden zegt dat het in zijn of haar organisatie eenvoudig is om langdurig verlof te krijgen, een gesprek over de loopbaanontwikkeling te voeren of ergonomische maatregelen door te voeren die de gezondheid ten goede komt. De meeste restricties ervaren werknemers wanneer het gaat om verlichting van taken en thuiswerken.

Figuur 6.6. Eenvoud van gebruik van onderdelen van het personeelsbeleid volgens Nederlandse werknemers

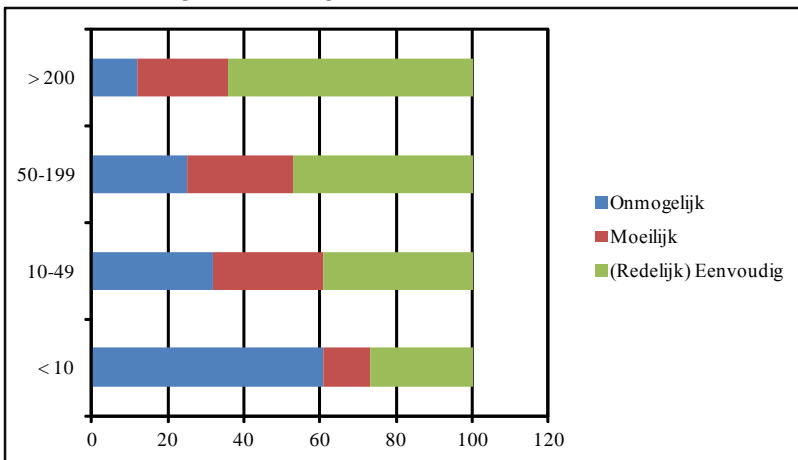


Noot: De vraag waarop de uitkomsten is gebaseerd luidt "Nederlandse werknemers: Hoe eenvoudig is het om binnen uw organisatie gebruik te maken van de volgende faciliteiten?".

Bron: NIDI, werknemersonderzoek (2011).

Achter de getoonde cijfers gaat een grote verschillen schuil in antwoorden, in het bijzonder tussen respondenten die werkzaam zijn in kleinere organisaties en respondenten in grote organisaties. Een van de voor de onderhavige studie meest relevante verschillen vinden we bij de mogelijkheden voor deeltijdpensioen. *Figuur 6.7* laat zien dat tweederde van de respondenten, die werkzaam zijn in organisaties met minder dan tien werknemers, het onmogelijk acht om met deeltijdpensioen te gaan. In organisaties met meer dan 200 werknemers is het overeenkomstige percentage slechts 12. Grote verschillen vinden we ook in de gepercipieerde toegang tot andere aspecten die te maken hebben met een vermindering van het aantal te werken uren. In organisaties met meer dan 200 werknemers acht maar vijf procent langdurig verlof onmogelijk. Het overeenkomstige percentage in organisatie met minder dan 10 werknemers is niet minder dan 50. Ook wat de implementatie van ergonomische maatregelen lijkt het voor kleine organisaties veel lastiger om maatwerk te leveren: 40 procent acht aanpassingen onmogelijk, terwijl dit bij de grote organisaties maar 4 procent is. De door werknemers gepercipieerde mogelijkheden voor flexibele werktijden, thuiswerken en taakverlichting vertonen weinig of geen samenhang met de grootte van de organisatie.

Figuur 6.7. De mate van eenvoud in gebruik deeltijdpensioen naar grootte organisatie, volgens Nederlandse werknemers



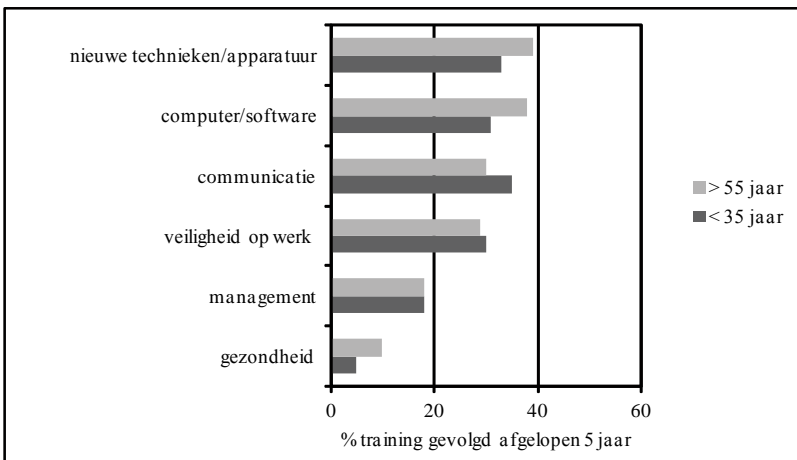
Noot: De vraag waarop de uitkomsten is gebaseerd luidt “Hoe eenvoudig is het om binnen uw organisatie gebruik te maken van deeltijdpensioen uitgesplitst naar grootte van de arbeidsorganisatie?”.

Bron: NIDI, werknemersonderzoek (2011).

Een onderdeel dat niet direct bevraagd is in de lijst van personeelsbeleidsmaatregelen is het gebruik van scholingsmogelijkheden. Met het oog op langer doorwerken is deze component zeer belangrijk omdat scholing de verwachte daling van productiviteit of de zwakkere kanten van oudere werknemers kan compenseren. Scholing is echter zo divers in samenstelling en vorm dat we een separate vraag aan werknemers hebben gesteld over de mate waarin men de afgelopen vijf jaar gebruik heeft gemaakt van een aantal typen training via hun werkgever.

Figuur 6.8 geeft in beknopte vorm weer hoe de mate van gebruik verdeeld is tussen jonge en oudere werknemers. De meest opvallende uitkomst van deze figuur is dat de intensiteit van cursussen of scholing in alle leeftijdsgroepen niet heel groot is. De jongere werknemers maken weliswaar intensiever gebruik (38 à 39 procent van de werknemers jonger dan 35 jaar) van het verwerven van kennis van informatie- en communicatietechnologieën, maar de oudere werknemers (55 jaar of ouder) blijven niet veel achter met 31 à 33 procent. Uit onderzoek van Van Dalen *et al.* (2010) blijkt ook dat oudere werknemers in de beeldvorming van werknemers en werkgevers minder sterk scoren op harde kwaliteiten als kennis van nieuwe technologieën. Het

Figuur 6.8. Mate van gebruik van scholingscursussen gericht op verschillende onderwerpen in de afgelopen vijf jaar, jonge en oudere werknemers, Nederland



Noot: De vraag waarop de uitkomsten is gebaseerd luidt “Welke van de volgende typen training hebt u in de afgelopen vijf jaar gevolgd via uw werkgever?”

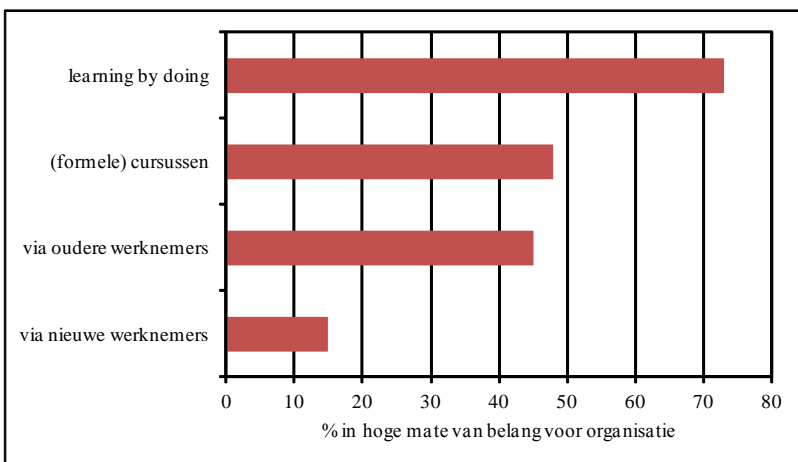
Bron: NIDI, werknemersonderzoek (2011).

is in dat opzicht goed om te zien dat bij eenderde van de oudere werknemers de bereidheid bestaat om deze kennis op peil te houden.

Kennisverwerving via formele scholing is slechts een van de kanalen waarlangs kennisoverdracht plaatsvindt. Onderzoek onder oudere werknemers in Duitsland (Zwick, 2011) laat bijvoorbeeld zien dat oudere werknemers juist behoefte hebben aan informele scholingskanalen waarbij het leren gericht is op direct toepasbare en voor het werk relevante problemen. Dergelijke kanalen bieden volgens de werknemers zelf dan ook een hoger rendement dan de formele scholingskanalen. Dergelijke scholingsvormen worden door oudere werknemers als weinig effectief gezien en de conclusie van Zwick is dan ook dat de match, tussen wat bedrijven aan scholing aanbieden en waar werknemers behoefte aan hebben, verkeerd is.

Aan de werkgevers is gevraagd om aan te geven hoe groot het belang van verschillende typen van leren is binnen hun organisatie (zie *figuur 6.9*). In de figuur is de focus beperkt tot het percentage werkgevers dat de verschillende typen kennisverwerving in hoge mate van belang acht. Daar komt overduidelijk uit naar voren dat *learning by doing* de belangrijkste vorm

Figuur 6.9. Het belang van typen kennisverwerving voor de eigen organisatie, volgens Nederlandse werkgevers



Noot: De vraag waarop de uitkomsten is gebaseerd luidt “In welke mate zijn de volgende vormen van leren belangrijk in uw organisatie?”.

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009).

van kennisverwerving is (met 73 procent), gevolgd door formele cursussen (met 48 procent). In het licht dat deze laatste vorm van kennisverwerving bij 48 procent van de werkgevers in hoge mate van belang wordt geacht is een score van 35 procent deelname aan cursussen die een van ‘harde’ kwaliteiten van werknemers verstevigen een goede score.

Wellicht nog belangrijker in de discussie over de vergrijzing is dat een vaak vergeten kenniscomponent bestaat uit de kennisoverdracht die via oudere werknemers plaatsvindt, bijvoorbeeld via begeleiding van jongere, onervaren werknemers. Die kenniscomponent is in ieder geval in de ogen van de werkgevers veel belangrijker dan de kennis die een organisatie binnenstroomt via nieuwe werknemers.

Tot slot hebben wij ook getracht om een beeld te krijgen van de waardering die werknemers geven aan het personeelsbeleid dat de werkgever biedt. Een diepere reden om dit te onderzoeken is gerelateerd aan de eerdere uitkomsten dat werkgevers zich tamelijk passief opstellen in het bevorderen van langer doorwerken en een van de mogelijke oorzaken hiervan zou te maken kunnen hebben met hoe het personeelsbeleid functioneert binnen organisaties. Naast de gepercipieerde toegang tot instrumenten van personeelsbeleid vroegen we daarom werknemers het personeelsbeleid te kwalificeren aan de hand van een aantal kenmerken. Zo konden de respondenten bijvoorbeeld aangeven in hoeverre men het personeelsbeleid als bevorderlijk voor de gezondheid ervoer. De antwoorden zoals deze staan weergegeven in *tabel 6.4* laten zien dat de meningen over het personeelsbeleid sterk uiteenlopen. Tegenover de 34 procent van de ondervraagden die het personeelsbeleid als flexibel kwalificeert, staat een kwart die het als star beoordeelt. Een zelfde variatie zien we bij de antwoorden die betrekking hebben op de vraag of het personeelsbeleid een passief of actief karakter heeft.

Het minst verdeeld zijn respondenten over het nut van het personeelsbeleid; slechts 13 procent bestempelt het personeelsbeleid als overbodig, 37 procent oordeelt zelfs positief. Toch moet over het algemeen geconstateerd worden dat de meeste werknemers tamelijk lauw, neutraal zijn over het personeelsbeleid.

Een van de achterliggende redenen waarom dit oordeel nergens uitgesproken negatief of positief is heeft te maken met het feit dat de oordelen van werknemers over het beleid in hun eigen organisatie duidelijk samenhangen met de gepercipieerde kansen die het personeelsbeleid biedt. Werknemers die bijvoorbeeld de mogelijkheden voor het krijgen van een loopbaangesprek als

Tabel 6.4. Beoordeling van het personeelsbeleid van eigen organisatie door werknemers

Negatieve uitersten	%	Neutraal	%	Positieve uitersten
Overbodig	13	50	37	Nuttig
Passief	25	38	37	Actief
Star	25	41	34	Flexibel
Niet bevordelijk voor gezondheid	18	51	31	Bevorderlijk voor gezondheid
Taakgericht	32	40	28	Gericht op ontplooiing
Algemeen gericht	38	40	22	Individueel maatwerk

Noot: De vraag waarop de uitkomsten is gebaseerd luidt "Hoe zou u het personeelsbeleid ten aanzien van werknemers kwalificeren bij de organisatie waar u werkt?".

Bron: NIDI, werknemersonderzoek (2011).

laag inschatten zijn veel negatiever over het personeelsbeleid dan degenen die denken dat zo'n gesprek relatief eenvoudig te regelen valt. De laatste categorie werknemers kwalificeert het beleid veelal als flexibel, nuttig en actief. Ook hangt een positieve boordeling van het personeelsbeleid duidelijk samen met de algemene tevredenheid van de werknemer met zijn of haar baan. De oordelen over personeelsbeleid hangen ook sterk samen met de grootte van de organisatie. Naarmate de organisatie groter is, wordt het beleid veel vaker omschreven in termen van algemeen, weinig flexibel en overbodig.

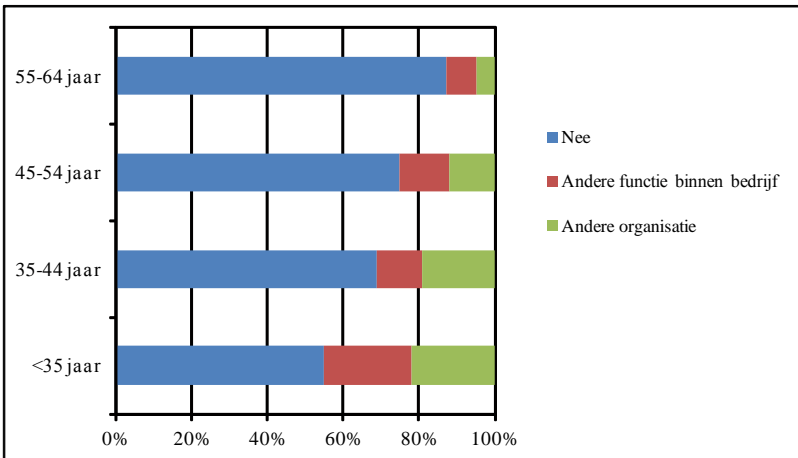
6.5. Mobiliteit

Het versterken van de productiviteit van het personeel zal een kernactiviteit van organisaties moeten zijn wil men de gevolgen van vergrijzing op de werkvloer opvangen. Er zijn grofweg twee manieren om de productiviteit van werknemers te verhogen. In menige discussie wordt sterk ingezet op het investeren in het menselijk kapitaal van werknemers, waarbij menselijk kapitaal breed opgevat moet worden. Een tweede wijze betreft het verbeteren van de allocatie van werknemers. Dat is het basale gedachte die aan het idee van mobiliteit (Sjaastad, 1962 en Becker, 1964) ten grondslag ligt. Er wordt veelal stilzwijgend vanuit gegaan dat mensen op de plek terecht komen waar zij het beste tot hun recht komen. Dat is echter geen vanzelfsprekendheid. Met de groei van de arbeidsdeelname van oudere werknemers is intensivering van

specifiek op ouderen gericht personeelsbeleid urgent. Dit beleid kan gericht zijn op een optimale inzetbaarheid binnen de eigen arbeidsorganisatie. Dat kan betrekking hebben op de interne mobiliteit, maar ook het beleid gericht op externe mobiliteit kan hier deel van uitmaken. Mobiliteit van oudere werknemers heeft veelal het karakter van een definitieve exit, waarbij werknemers vrijwillig of onvrijwillig afscheid nemen van de arbeidsmarkt. Bewegingen van ouderen naar een andere functie binnen het eigen bedrijf of bewegingen naar een andere werkgever zijn relatief schaars. De functiemobiliteit (verandering van baan binnen een organisatie) gemeten over twee jaren bedroeg in 2006-2008 bijvoorbeeld acht procent voor werknemers van 55-64 jaar, terwijl dit percentage voor jongere leeftijdsgroepen twee tot drie keer zo hoog ligt. De externe baanmobiliteit (wisseling werkgever) gemeten over twee jaar bedroeg voor dezelfde periode 11 procent voor 55-64 jarigen, terwijl het voor de jongere leeftijdsgroepen 1,5 tot 6 keer zo hoog lag (Gelderblom *et al.*, 2011, p. 33).

Hoe sterk de mobiliteit samenhangt met leeftijd blijkt uit *figuur 6.10*. Neemt de mobiliteit al na het 45^e jaar sterk af, in de leeftijdscategorie 55 tot en met 64 is het aandeel werknemers dat in de voorgaande drie jaar van functie (interne

Figuur 6.10. Verandering in arbeidsmarktpositie van Nederlandse werknemers in de afgelopen drie jaar naar leeftijd



Noot: De vraag waarop de uitkomsten is gebaseerd luidt “Is uw arbeidsmarktpositie de afgelopen drie jaar veranderd?”.

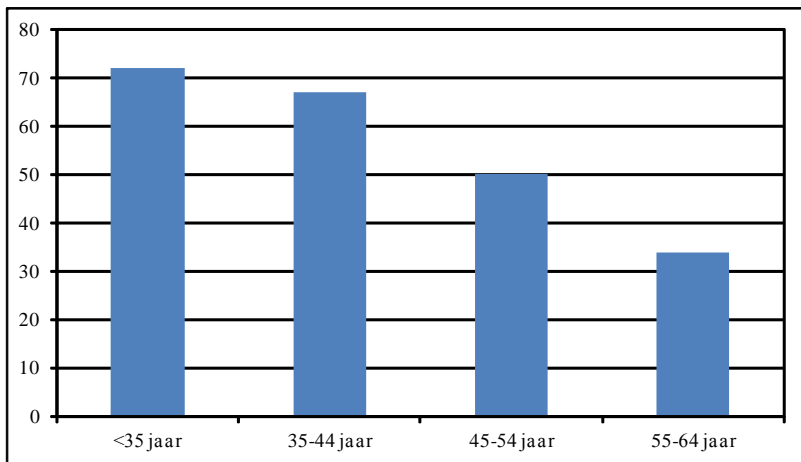
Bron: NIDI, werknemersonderzoek (2011).

mobilititeit) of werkgever (externe mobiliteit) is veranderd minimaal. Deze lage cijfers lijken ook de preferenties van werkgevers op de arbeidsmarkt te weerspiegelen. In de voorgaande hoofdstukken zagen we dat werving van oudere werknemers bij de meeste werkgevers bijzonder weinig prioriteit geniet. Het is de vraag wat deze praktijk voor invloed heeft op hoe zittende werknemers de arbeidsmarkt bezien. We vroegen aan werknemers hoe hoog zij de kans achten dat zij bij een mogelijk ontslag binnen een jaar een baan op hetzelfde niveau zouden hebben gevonden. *Figuur 6.11* toont dat ook de perceptie van arbeidsmarktkansen sterk daalt met de leeftijd.

De meest opvallende karakteristiek van deze figuur is dat na het 45^{ste} levensjaar het pessimisme over het vinden van een baan onder werknemers wijdverbreid is. Wie zich realiseert dat deze werknemers nog een arbeidsloopbaan van 20 jaar voor de boeg hebben, begrijpt dat een betere allocatie van arbeid van vooral oudere werknemers geen sinecure is.

Nu hoeft mobiliteit geen doel op zich te zijn. Een hoge mate van flexibiliteit op de arbeidsmarkt waarin werknemers elk moment van baan wisselen kan als schaduwzijde hebben dat werkgevers terughoudend zijn met investeringen

Figuur 6.11. Gepercipieerde kans (in %) op het vinden van een baan op hetzelfde niveau binnen een jaar, Nederlandse werknemers naar leeftijd



Noot: De vraag waarop de uitkomsten is gebaseerd luidt “Stel dat u vandaag ontslagen wordt, hoe groot acht u de kans dat u binnen één jaar een baan op hetzelfde niveau hebt gevonden?”.

Bron: NIDI, werknemersonderzoek (2011).

in bedrijfsspecifiek menselijk kapitaal. Onderzoek wijst echter uit dat vrijwillige mobiliteit doorgaans positieve effecten heeft op de arbeidstevredenheid van werknemers (Gesthuizen en Dagevos, 2005).

Risico's op productiviteitsverlies doen zich juist daar voor waar werknemers zich niet meer op hun plaats voelen in de organisatie waar ze werken, maar ook geen kansen zien daar door middel van het verkrijgen van ander werk in een andere organisatie uit te ontsnappen. Nu is het te simpel om een gebrek aan beweging op de arbeidsmarkt louter toe te schrijven aan werkgevers die terughoudend zijn bij het aanstellen en werven van oudere werknemers. Mobiliteit gaat voor werknemers altijd gepaard met kosten en vaak nog deels onbekende opbrengsten. Dit is des te meer zo wanneer mobiliteit niet alleen een verandering van de arbeidsorganisatie betreft, maar een keuze behelst voor compleet ander werk. In dit laatste geval kan de aansluiting met de eerdere loopbaan soms geheel afwezig zijn.

Om wat meer zicht te krijgen op het stille ongenoegen over hoe de eigen carrière zich ontwikkelt, stelden we Nederlandse werknemers de vraag: "Denkt u er wel eens over om uw loopbaan een radicaal andere wending te geven?" De antwoorden zijn in *tabel 6.5* weergegeven, uitgesplitst naar leeftijd en de tevredenheid met de huidige baan. De gegevens laten zien dat ongeveer een derde denkt aan een radicale wending van de loopbaan. Hierbij valt vooral op dat een aanzienlijk deel (13%) van de ondervraagde werknemers wel eens denkt om de loopbaan voort te zetten in een ander beroep. Ongeveer een op de tien werknemers overweegt voor zichzelf te beginnen, vooral in een andere branche dan waar men nu werkzaam is. Het hoeft geen verbazing te wekken dat de belangstelling voor een carrièreswitch groter is bij jongere werknemers en werknemers die ontevreden zijn over hun huidige werk. Opmerkelijker is dat ruim een kwart van de 45-plussers overweegt het roer op de arbeidsmarkt drastisch om te gooien. Een op de vijf mensen die denkt aan een carrièreswitch verwacht die ook binnen enkele jaren in de praktijk te brengen. Kennelijk zijn er belangrijke belemmeringen die de door werknemers gewenste beweging op de arbeidsmarkt in de weg staan. *Tabel 6.6* toont het belang van verschillende belemmeringen, uitgesplitst voor jong en oud en tevreden en ontevreden werknemers. Een breed palet van overwegingen, zoals gebrek aan geld, tijd of goede opleiding lijkt mobiliteit in de weg te staan. Maar voor elk van de onderscheiden categorieën blijkt de belangrijkste sta in de weg het verlies aan de zekerheid die de huidige baan geeft. De oude baan en de daarmee gepaard gaande verworvenheden zijn een groot goed dat kennelijk moeilijk wordt losgelaten.

Tabel 6.5. Percentage werknemers dat overweegt de loopbaan een radicaal andere wending te geven, uitgesplitst naar leeftijd en tevredenheid met het werk

	Leeftijd		Tevredenheid met het werk	
	Beneden 45 jaar	45 jaar en ouder	Relatief laag	Relatief hoog
Denken aan radicale wending loopbaan?				
Ja, eigen bedrijf beginnen in de branche waar ik werk	7	3	8	5
Ja, eigen bedrijf beginnen in een andere branche	8	5	11	5
Ja, instromen in een ander beroep	16	12	31	9
Ja, starten van een nieuwe opleiding	10	3	11	6
Ja, anders	5	7	7	6
Nee	54	73	32	69
Totaal	100	100	100	100
N =	416	622	223	815

Noot: De vraag waarop de uitkomsten is gebaseerd luid “Denkt u er weleens aan om uw loopbaan een radicaal andere wending te geven?” We vroegen voorts werknemers hun baantevredenheid te waarderen met een cijfer tussen 1 en 10. ‘Relatief laag’ betekent een cijfer van 6 of lager. ‘Relatief hoog’ betekent een cijfer van 7 of hoger.

Bron: NIDI, werknemersonderzoek (2011).

Voor werknemers van 45 jaar en ouder valt op dat de leeftijd en de angst om uiteindelijk geen werk te vinden tevens een belangrijke rol spelen. Voor jongeren worden gebrek aan tijd en geld het vaakst genoemd. Opvallend is tevens dat degenen die het minst tevreden zijn over hun huidige werk – en die dus van mobiliteit het meest zouden mogen verwachten – veel zaken noemen die het hun verhinderen om de koers van hun eigen loopbaan te verleggen. Gebrek aan geld, tijd, de juiste opleiding tezamen met de angst om geen werk te vinden staan vertrek naar ander werk in de weg.

Tabel 6.6. Factoren die een carrièreswitch van Nederlandse werknemers belemmeren, uitgesplitst naar leeftijd en tevredenheid met het werk (percentage van de werknemers die de belemmering noemt)

	Leeftijd werknemer		Tevredenheid met het werk	
	Beneden 45 jaar	45 jaar en ouder	Relatief laag	Relatief hoog
Factoren die een carrière switch belemmeren				
Mijn leeftijd	4	32	20	6
Gebrek aan geld	26	27	31	23
Gebrek aan tijd	21	14	17	21
Geen adequate opleiding	11	18	21	7
Geen steun bij partner of gezin	2	6	4	3
Angst om geen werk te vinden	20	30	34	15
Opgeven van zekerheid van baan en inkomen	57	53	62	51

We vroegen werknemers hun baantevredenheid te waarderen met een cijfer tussen 1 en 10. ‘Relatief laag’ betekent een cijfer van 6 of lager. ‘Relatief hoog’ betekent een cijfer van 7 of hoger.

Bron: NIDI, werknemersonderzoek (2011).

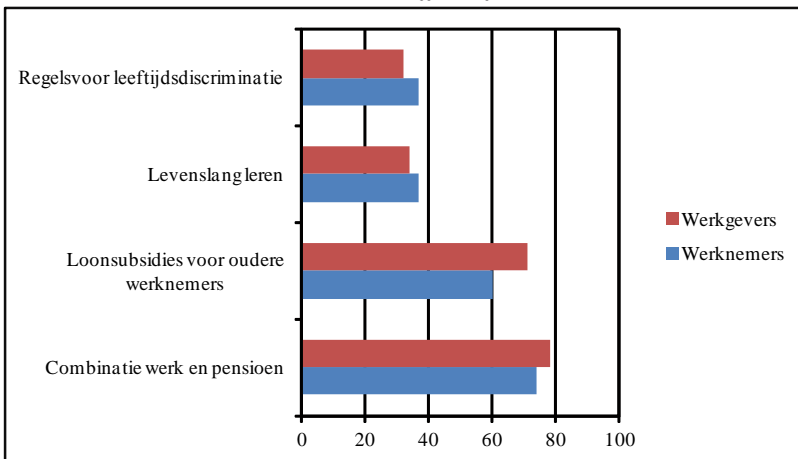
6.6. Visies op beleid in een vergrijzende samenleving

Een arbeidsmarkt waarin werknemers weliswaar denken aan het ontwikkelen van nieuwe initiatieven zonder ze in de praktijk te brengen geeft te denken. Waar dat gebrek aan dynamiek onder meer toe kan leiden zien we bij oudere werknemers die mentaal afhaken. Moe van veranderingen om hen heen tellen zij de dagen tot hun pensioen, dat echter steeds later ingaat. Paradoxaal genoeg opent het vervroegde pensioen de deur naar de gedroomde buitenwereld en de onvervulde aspiraties op de arbeidsmarkt. Met de financiële steun van het vervroegde pensioen in de rug gaat een groeiende groep gepensioneerden weer aan de slag. In de periode 2002 tot 2007 nam het aandeel vervroegd gepensioneerden dat weer actief werd op de arbeidsmarkt toe van 16 tot 23 procent. Opvallend is dat van deze bridge jobs een grote impuls lijkt uit te gaan om langer door te werken (Henkens, 2010). In een grootschalig onderzoek, waarbij werknemers van een aantal grote bedrijven en de rijksoverheid tussen 2001 en 2007 werden gevolgd, vroegen we mensen naar hun belangstelling om na leeftijd 65 nog actief te zijn op de

arbeidsmarkt. In 2001 zat iedereen nog in zijn oude baan en wilde slechts 5 procent doorwerken na 65 jaar. In 2007 zien we een heel divers beeld. Bij degenen die na hun vroegpensioen een doorstart hebben gemaakt zien we een veel grotere interesse voor werken na hun 65^e dan bij werknemers die nog op hun oude plek zitten. Nu ligt het voor de hand te denken dat we hier te maken hebben met een zogenaamd selectie-effect; dat degenen die een doorstart maakten altijd al van plan waren te blijven werken. Hiervan is echter geen sprake als we cijfers van 2001 bekijken voor de verschillende categorieën. Bij deze zogenaamde doorstarters is de belangstelling voor werk na het 65^e enorm toegenomen. Kenmerkend voor doorstarters is dat werk en pensioen worden gecombineerd. Hoewel over dit verschijnsel in Nederland tot op heden weinig informatie bekend is, lijkt sprake van een nieuw fenomeen waarbij de grens tussen werk en pensioen niet alleen naar een hogere leeftijd verschuift, maar ook steeds vager wordt.

Het belang van een meer geleidelijke en flexibele organisatie van arbeid aan het einde van de arbeidsloopbaan wordt ook door werkgevers en

Figuur 6.12. Verwachte effectiviteit van maatregelen om langer doorwerken te stimuleren in de ogen van Nederlandse werknemers en werkgevers (% (zeer) effectief)



Noot: De vraag waarop de uitkomsten is gebaseerd luidt “Hoe effectief zijn volgens u de volgende beleidsmaatregelen om de arbeidsdeelname van oudere werknemers te verhogen?”.

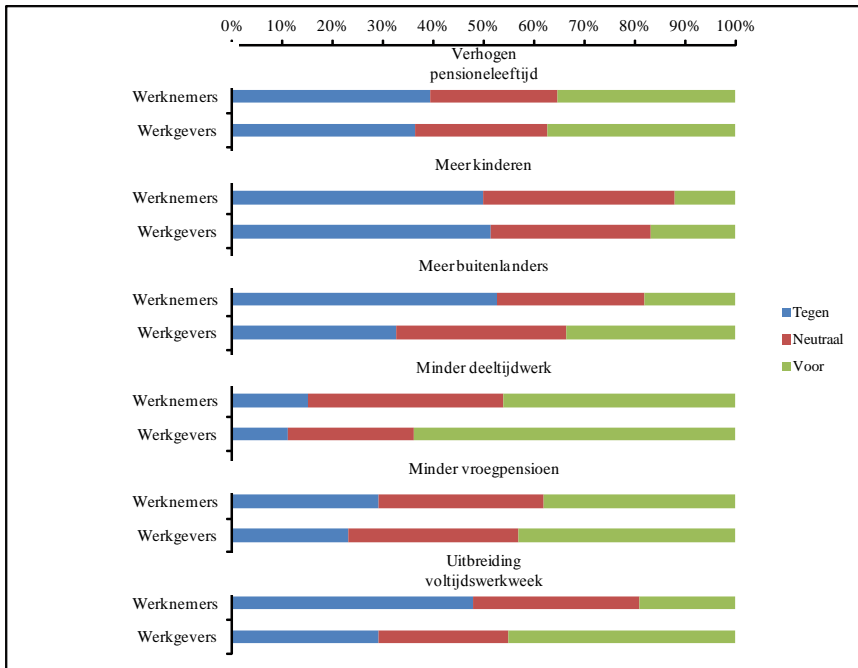
Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009) en NIDI, werknemersonderzoek (2011).

werknemers benadrukt, zo blijkt uit de cijfers in het hier gepresenteerde onderzoek. Wij vroegen aan werkgevers en werknemers hoe effectief een aantal beleidsmaatregelen in hun ogen zou zijn om de arbeidsdeelname van ouderen te bevorderen. Zoals blijkt uit *figuur 6.12* wordt van stimulansen om werk en pensioen te combineren het meeste effect verwacht. Niet minder dan driekwart van de werkgevers en werknemers acht het stimuleren van werk en pensioen effectief. Daarmee zijn de verwachtingen over de effectiviteit van deze optie veel hoger gespannen dan van maatregelen die nu reeds veelvuldig in de praktijk worden gebracht zoals het bevorderen van levenslang leren of regelgeving om leeftijdsdiscriminatie tegen te gaan. Opvallend is verder dat ook loonsubsidies op veel steun van vooral werkgevers kunnen rekenen. Gegeven de brede steun die bestaat voor een verdere flexibilisering van het pensioeringsproces is het wel de vraag welke belemmeringen werkgevers en werknemers thans ondervinden. In 2009 werd een systematische analyse van institutionele belemmeringen uitgevoerd ten aanzien van het combineren van werk en een uitkering in het kader van vervroegd pensioen (Van Dalen *et al.*, 2009). Deze wees uit dat ondanks een verruiming van mogelijkheden om bij te verdienen bij een aanzienlijk deel van de prepensioen-achtige regelingen restricties op inkomen uit arbeid zijn gehandhaafd. Uit hetzelfde onderzoek kwam ook naar voren dat er bij veel werkgevers onzekerheid heerst over wat je nu precies met de regels inzake leeftijdsdiscriminatie moet of mag wanneer werk van gepensioneerden aan de orde is.

Langer werken moet in belangrijke mate vorm krijgen binnen arbeidsorganisaties. In welke mate prikkels tot langer werken ook echt effectief zullen zijn, hangt echter ook af van het publieke beleid ten aanzien alternatieve wegen ter vergroting van het arbeidsaanbod. Natuurlijk is langer werken een effectief middel om niet alleen de betaalbaarheid van pensioenen te verhogen. Langer doorwerken van ouderen is ook een middel om het arbeidsaanbod op peil te houden. Als de arbeidsdeelname in Nederland niet omhoog gaat zal door de veroudering van de potentiële beroepsbevolking het aanbod van arbeid op de middellange termijn gaan krimpen. Toch is langer werken niet de enige sleutel om een ruimer arbeidsaanbod te genereren. De afgelopen decennia kende Nederland een spectaculair stijgende arbeidsdeelname van vrouwen, waarvan een groot deel in deeltijd werkt. Ook een standaard werkweek van 36 of 38 uur is niet heilig in de ogen van beleidsmakers.

In *figuur 6.13* spiegelen wij de geprefereerde beleidsoplossingen van werkgevers en werknemers. Inzicht in hun impliciete voorkeuren op de vraag hoe tekorten op de arbeidsmarkt het beste bestreden kunnen worden, kan wijzen op oplossingen die meer of juist minder kansrijk kunnen zijn. De

Figuur 6.13. Preferenties van Nederlandse werkgevers en werknemers ten aanzien van verschillende maatregelen hoe om te gaan met het vooruitzicht van een krimpende beroepsbevolking? - procent (sterk) voor



Noot: De vraag waarop de uitkomsten is gebaseerd luidt “Hoe zou Nederland om moeten gaan met het vooruitzicht van een krimpende beroepsbevolking (als gevolg van de vergrijzing)?”.

Bron: ASPA, werkgeversonderzoek (2009) en NIDI, werknemersonderzoek (2011).

oordelen van werknemers en werkgevers over langer doorwerken vinden we terug bij de opinies over ‘minder vroegpensioen’ en een ‘verhoging van de pensioenleeftijd’. Bij de bestudering van deze cijfers vallen twee zaken op. Ten eerste dat de antwoordpatronen van werknemer en werkgevers weinig uiteenlopen. Zien we bij thema’s migratie en de omvang van de werkweek grote verschillen van opvattingen tussen werkgevers en werknemers, bij het thema ‘langer doorwerken’ lopen deze weinig uiteen. Het tweede aspect dat opvalt betreft verdeeldheid van opvattingen binnen de populaties. Tegenover een groot aantal voorstanders staan bijna evenveel tegenstanders van het restrictiever maken van pensioenvoorzieningen. Deze tegenstelling roept de vraag op welke overwegingen er schuil gaan achter de diversiteit in voorkeuren. Daartoe is een regressieanalyse uitgevoerd waarbij voor

werkgevers en werknemers de voorkeuren met betrekking tot het verhogen van de pensioenleeftijd is verklaard aan de hand van twee type factoren. Ten eerste economische overwegingen zoals de verwachte impact van een vergrijzend personeelsbestand op de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit en de arbeidskosten. Ten tweede is gekeken naar sociaal culturele overwegingen, geoperationaliseerd als de norm ten aanzien van wanneer men een persoon eigenlijk te oud vindt om nog te werken. *Tabel 6.7* toont de resultaten van de uitgevoerde regressieanalyse.

Zowel voor werkgevers als werknemers lijken de arbeidskosten niet significant samen te hangen met voorkeuren voor een hogere of lagere pensioenleeftijd. De arbeidsproductiviteit is wel relevant; voorstanders van een hogere pensioenleeftijd zijn positiever over de productiviteit van de oudere werknemer. Voor werkgevers en werknemers is de samenhang tussen de voorgestelde verhoging van de pensioenleeftijd en leeftijdsnormen over 'oud zijn' groot. Weerstand tegen een hogere pensioenleeftijd vinden we juist daar waar werknemers en werkgevers mensen al snel te oud vinden om nog te werken. Nu speelt in deze analyse natuurlijk de vraag hoe de causaliteit tussen deze twee variabelen precies in elkaar steekt en in hoeverre normen zullen worden bijgesteld op basis van veranderingen

Tabel 6.7. Verklaring van de mening over een verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd, uitgesplitst voor werknemers en werkgevers

	Werkgevers coëfficiënt Model I	t-waarde	Werknemers coëfficiënt Model II	t-waarde
Invloed van vergrijzing op	0,04	1,31	0,03	1,11
Arbeidskosten	0,08**	2,65	0,13**	4,22
Arbeidsproductiviteit				
Wanneer te oud om te werken				
Norm: Leeftijd 'te oud om te werken'	0,23**	7,04	0,19**	6,24
N	910		1036	
Adj. R ²	0,08		0,05	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Modellen zijn geschat met behulp van OLS-regressie en gecontroleerd voor leeftijd en geslacht. Coëfficiënten zijn gestandaardiseerde waarden.

in instituties. We hebben eerder in dit hoofdstuk in ieder geval gezien dat normen over uittredeleeftijden niet in steen gehouwen zijn en in de afgelopen decennia verschoven zijn in de richting van een hogere pensioenleeftijd. De besluitvorming inzake het pensioenakkoord waarbij een verder verhoging van de pensioenleeftijd in het verschiet ligt, doet vermoeden dat normen over een adequate pensioenleeftijd de komende jaren naar boven zullen worden bijgesteld.

6.7. Conclusies

In de voorgaande hoofdstukken zijn de verwachtingen en houdingen van de werkgevers ten aanzien van vergrijzing prominent weergegeven. In dit hoofdstuk is, om enige balans in het verhaal rond vergrijzing te krijgen, de visie van de Nederlandse werknemer geconfronteerd met die van de Nederlandse werkgever. Wat zijn de plannen en verwachtingen van de werknemer ten aanzien van zijn of haar werkzame carrière? Is er – mede onder invloed van veranderende financiële prikkels maar ook veranderde vermogens- en inkomensomstandigheden – een toenemend animo bij werknemers om langer door te werken? Maar vooral ook, botsen de plannen en verwachtingen van de werknemers ten aanzien van zijn of haar werkzame carrière met de plannen van werkgevers in tijden van vergrijzing? In dit hoofdstuk zijn deze vragen uiteengesplitst in een aantal subvragen waarbij we de volgende grote lijnen vaststellen:

- Gelijkgestemde verwachtingen. De beelden van werkgevers en werknemers over de gevolgen van vergrijzing voor hun organisatie komen tot op grote hoogte overeen. Een meerderheid van zowel werknemers als werkgevers verwacht geen verandering van de productiviteit als gevolg van een vergrijzend personeelsbestand.
- Verschillende leeftijdsnormen. De werkgevers leggen de lat voor het vertrek van de arbeidsmarkt aanzienlijk hoger dan werknemers: de werkgevers vinden 59 jaar ‘te jong’ om definitief afscheid met pensioen te gaan, terwijl werknemers de grens bij 56 leggen.
- Verschuivende leeftijdsnormen. Leeftijdsnormen zijn echter niet constant. De acceptatie van het werken na 65 jaar is in de loop van de jaren aanmerkelijk gegroeid.
- Verschuivende pensioenplannen. Een vergelijking over de tijd leert dat om het gewenst uitkeringsniveau te halen werknemers bereid zijn veel langer door te werken dan tot op heden gebruikelijk is. Negatieve vermogensontwikkelingen kunnen dit proces nog versterken en dit kan

op den duur botsen doordat men langer doorwerkt dan de leeftijd waarop men verwacht nog goed te kunnen functioneren. Momenteel voelt 20 procent van de werknemers deze spanning. De meeste werknemers treden (ver) uit voordat het verwachte verval in functioneren optreedt. Uiteraard zijn deze leeftijden subjectief en kunnen deze verschuiven over de jaren.

- Personeelsbeleid: niet goed, niet slecht. Om langer werken mogelijk te maken is het personeelsbeleid (of human resource management) van belang omdat het de kloof tussen arbeidskosten en productiviteit in een vergrijzende organisatie kan verminderen. Het gangbare personeelsbeleid is noch goed noch slecht. Personeelsbeleid dat werknemers ontlast is over het algemeen redelijk eenvoudig aan te vragen door werknemers, met uitzondering van de kleine ondernemingen.
- Baanonzekerheid is vijand van mobiliteit oudere werknemer. Naast het personeelsbeleid, waarin de mogelijkheden besloten liggen om de productiviteit te verbeteren door te investeren in scholing, dan wel door werknemers op een andere plaats binnen een organisatie te laten werken, is er uiteraard ook nog de optie van (externe) mobiliteit. Werknemers kunnen elders een baan zoeken of zelf een onderneming beginnen. De gegevens in dit hoofdstuk laten zien dat ongeveer een derde denkt aan een radicale wending van de loopbaan. Hierbij valt vooral op dat een aanzienlijk deel (13%) van de ondervraagde werknemers ervan droomt de loopbaan voort te zetten in een ander beroep. Het denken aan een radicale wending is sterk leeftijdsgebonden waarbij vooral oudere werknemers de zekerheid die hun huidige baan biedt niet snel willen opgeven.
- Kansrijke beleidsinitiatieven. Om langer doorwerken te stimuleren is niet alleen het beleid binnen arbeidsorganisaties van belang maar ook het publieke beleid ten aanzien van alternatieve wegen ter vergroting van het arbeidsaanbod. Loonsubsidies en vooral het combineren van werk en pensioen – dus een meer geleidelijke en flexibele organisatie van arbeid aan het einde van de arbeidsloopbaan – worden door zowel werkgevers als werknemers benadrukt.

7. Samenvatting en conclusies

In deze studie is de Europese werkgever aan het woord gelaten over de dilemma's van een vergrijzend personeelsbestand. Hoe wapenen werkgevers zich tegen de gevolgen van de vergrijzing? Wat zien werkgevers als het meest effectieve beleid ten aanzien van langer werken? De demografische context waarin de bestudeerde werkgevers opereren wordt overal gekenmerkt door vergrijzing, maar het tempo van vergrijzing verschilt aanzienlijk. Vooral Italië, Polen en Duitsland zijn landen die sterker dan de andere landen te maken krijgen met vergrijzing. De diversiteit in demografische ervaringen binnen landen bieden daarmee een rijke bron om bewustzijn, verwachtingen van individuele werkgevers tegen het licht te houden. Hieronder vatten we de belangrijkste bevindingen samen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Vervolgens worden conclusies getrokken die voortvloeien uit de bevindingen.

7.1. Samenvatting bevindingen

- **Bewustzijn van vergrijzing**

Duidelijke gevolgen op nationaal niveau. Een ruime meerderheid van Europese werkgevers – met uitzondering van Italiaanse werkgevers – is van mening dat vergrijzing de komende tien jaar tot arbeidsmarktproblemen zal leiden. Ook andere demografische ontwikkelingen, zoals de emigratie van hoogopgeleiden (de zogenaamde brain drain) en bevolkingskrimp, worden door een meerderheid van werkgevers bestempeld als potentiële bronnen van arbeidsmarktproblemen.

Minder sterke gevolgen voor eigen organisatie. De veroudering van de beroepsbevolking wordt bij alle organisatie niet direct doorvertaald naar de eigen organisatie. Een aanzienlijk deel van de werkgevers verwacht dat de gemiddelde uittredeleeftijd zal toenemen op nationaal niveau, maar niet binnen de eigen organisatie. In kleine organisaties in Nederland verwacht zelfs maar een derde van de werkgevers dat de uittredeleeftijd binnen de organisatie zal toenemen.

- **Gevolgen voor ondernemen in vergrijzende samenleving**

Vergrijzing personeel kostbare zaak. Naast een afname van productiviteit en winstgevendheid van organisaties, leidt de vergrijzing in de ogen van

de werkgever vooral tot een stijging van de arbeidskosten. Nederland is wat dit betreft koploper in Europa: niet minder dan driekwart van de Nederlandse werkgevers verwacht stijgende arbeidskosten. Deze kostenpost hangt in de ogen van werkgevers vooral samen met de voorziene effecten van vergrijzing op het ziekteverzuim, de mate van ontslagbescherming en de mate waarin het senioriteitsprincipe wordt gehanteerd binnen bedrijven. Van al deze factoren moet echter het senioriteitsprincipe als de grootste zorg worden bestempeld. De onderzoeksresultaten doen vermoeden dat onder invloed van de vergrijzing het impliciete contract tussen jong en oud op de werkvloer onder druk komt te staan.

Voorkeur voor jongere werknemers. Werkgevers erkennen weliswaar dat oudere werknemers vis-à-vis jonge werknemers een comparatief voordeel bezitten ten aanzien van zachte en minder kwantificeerbare kwaliteiten van het werk (loyaliteit, betrouwbaarheid, management), maar zodra het op oordelen over de productieve waarde van werknemers aankomt tellen slechts de harde kwaliteiten (fysieke gezondheid, vaardig met nieuwe technologieën, creativiteit). Een robuust resultaat van dit onderzoek is dat deze beeldvorming bij werkgevers over de waarde van jongere en oudere werknemers in de verschillende Europese landen vrijwel identiek is. Het blijft uiteraard een vraag of dat oordeel ook gegrond is in de praktijk van alledag.

- **Personeelsbeleid rond langer doorwerken**

Weinig initiatief tot behoud of werving oudere werknemers. Rond het werven en behoud van oudere werknemers vertonen Europese werkgevers weinig initiatief. Werknemers worden zelden tot nooit aangemoedigd of uitgenodigd – in het zicht van hun pensioen – nog wat langer te blijven werken. Deze houding is kenmerkend voor werkgevers in alle door ons onderzochte landen.

Alternatieven voor opvang schaarste op arbeidsmarkt. Werkgevers zien langer werken van ouderen slechts als één van de middelen om knelpunten in de personeelsvoorziening op te vangen. Op de korte termijn is men vooral een voorstander deeltijdwerk terug te dringen. Op de lange termijn komen ook demografische maatregelen zoals open grenzen en een hoger geboortecijfer in beeld. Daarbij moet worden aangetekend dat Nederlandse werkgevers daar veel minder enthousiast over zijn dan werkgevers elders in Europa.

Nederland ontzieland. Het Nederlandse personeelsbeleid kent meer dan andere Europese landen een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat wordt

gekenmerkt door de oudere werknemer te ontzien. Extra verlof voor oudere werknemers en taakverlichting komen in Nederland veel vaker voor. Maatregelen in de sfeer van scholing voor oudere werknemers of een teruggang in functie en salaris (demotie) komen in alle onderzochte landen weinig voor.

- **Reflectie werkgevers versus werknemers**

De centrale vraag was of de plannen en verwachtingen van de werknemers ten aanzien van zijn of haar werkzame carrière botsen met de plannen van werkgevers in tijden van vergrijzing?. Denkt de werknemer hetzelfde over vergrijzing als de werkgever? En is er een toenemend animo bij werknemers om langer door te werken? De volgende grote lijnen vallen op:

Gelijkgestemde verwachtingen. De beelden van werkgevers en werknemers over de gevolgen van vergrijzing voor hun organisatie komen tot op grote hoogte overeen. Een meerderheid van zowel werknemers als werkgevers verwacht geen verandering van de productiviteit als gevolg van een vergrijzend personeelsbestand.

Verschillende en verschuivende leeftijdsnormen. De werkgevers leggen de lat voor het vertrek van de arbeidsmarkt aanzienlijk hoger dan werknemers: de werkgevers vinden 59 jaar ‘te jong’ om definitief afscheid met pensioen te gaan, terwijl werknemers de grens bij 56 leggen. Leeftijdsnormen zijn echter niet constant. De acceptatie van het werken na 65 jaar is in de loop van de jaren aanmerkelijk gegroeid.

Verschuivende pensioenplannen. Een vergelijking over de tijd leert dat om het gewenste uitkeringsniveau te halen werknemers bereid zijn veel langer door te werken dan tot op heden gebruikelijk is. Negatieve vermogensontwikkelingen kunnen dit proces nog versterken en dit kan op den duur botsen doordat men langer doorwerkt dan de leeftijd waarop men verwacht nog goed te kunnen functioneren. Momenteel voelt 20 procent van de werknemers deze spanning. De meeste werknemers treden uit (ver) voordat het verwachte verval in functioneren optreedt. Uiteraard zijn deze leeftijden subjectief en kunnen deze verschuiven over de jaren.

Baanonzekerheid is vijand van mobiliteit oudere werknemer. Naast het personeelsbeleid, waarin de mogelijkheden besloten liggen om de productiviteit te verbeteren door te investeren in scholing, dan wel door werknemers op een andere plaats binnen een organisatie te laten werken, is

er uiteraard ook nog de optie van (externe) mobiliteit. Werknemers kunnen elders een baan zoeken of zelf een onderneming beginnen. De gegevens laten zien dat ongeveer een derde denkt aan een radicale wending van de loopbaan. Hierbij valt vooral op dat een aanzienlijk deel (13%) van de ondervraagde werknemers ervan droomt de loopbaan voort te zetten in een ander beroep. Het denken aan een radicale wending is sterk leeftijdsgebonden waarbij vooral oudere werknemers de zekerheid die hun huidige baan biedt niet snel willen opgeven.

Kansrijke beleidsinitiatieven. Om langer doorwerken te stimuleren is niet alleen het beleid binnen arbeidsorganisaties van belang maar ook het publieke beleid ten aanzien van alternatieve wegen ter vergroting van het arbeidsaanbod. Loonsubsidies en vooral het combineren van werk en pensioen – dus een meer geleidelijke en flexibele organisatie van arbeid aan het einde van de arbeidsloopbaan – worden door zowel werkgevers als werknemers benadrukt.

7.2. Conclusies

De vergrijzing op de arbeidsmarkt wordt al jaren door vele wetenschappers en nationale en internationale instituten bestudeerd en keer op keer komen er welgemeende adviezen naar voren om de positie van de oudere werknemer te verbeteren en de gevolgen van vergrijzing op te vangen (zie Euwals *et al*, 2009, Taylor en Walker 1998 en Taylor 2008). Op dit terrein vallen positieve en negatieve ervaringen waar te nemen. De positieve ervaringen van de Nederlandse arbeidsmarkt is dat de arbeidsparticipatie de laatste tien jaar fors gestegen is en vooral de bereidheid tot langer doorwerken sterk gestegen is. De bron van deze stijging, kan men zoeken in de opleidingsgraad van de bevolking en beleidshervormingen in pensioen en sociale zekerheid (zie bijvoorbeeld Van Vuuren en Deelen, 2009).

De negatieve ervaringen komen vooral voort uit het feit dat het tempo waarmee problemen worden opgelost niet gelijk is aan het tempo waarmee ze worden opgemerkt. Hervormingen op de arbeidsmarkt en in de pensioensector kosten nu eenmaal tijd en kunnen door de rechten van bestaande generaties te respecteren niet stante pede worden uitgevoerd. Daarnaast moet men met een zekere inertie in handelen van actoren – zowel werkgevers als werknemers – rekening houden die ongetwijfeld te maken heeft met de psychologie van het nemen van beslissingen alsook de horizon waarover beslissingen gemaakt worden. Het feit dat werkgevers de problemen van vergrijzing van de arbeidsmarkt

vooral als een nationaal probleem zien en veel minder als een probleem dat de eigen organisatie gaat treffen is een treffende illustratie van deze dubbele houding. Men kan dit als kortzichtigheid opvatten, maar het kan ook zo zijn dat werkgevers macro-economische vraagstukken moeilijk op waarde kunnen schatten en zodra vraagstukken dichterbij de eigen organisatie komen, is de kennis over de eigen organisatie en de context waarin deze opereert niet alleen groter, men ziet ook veel meer concrete sturingsmogelijkheden om problemen, wanneer die zich voordoen, op te lossen. Dat laatste blijkt ook duidelijk uit het feit dat werkgevers de optie om werknemers langer te laten doorwerken slechts zien als één van de mogelijkheden om tekorten op de arbeidsmarkt op te lossen.

De discrepantie tussen het opmerken van een probleem en het navenant handelen om het probleem op te lossen komt ook verder in dit boek naar voren. Zo wordt door vele werkgevers in Europa de vergrijzing van de organisatie geassocieerd met stijgende arbeidskosten en een stagnerende of dalende productiviteit en winstgevendheid. Ondanks deze somber stemmende blik op de lange termijn zijn er geen tekenen dat werkgevers het roer omgooien in hun personeelsbeleid. De belangrijkste uitdaging voor werkgevers is (en blijft) om het gat dat gaapt tussen arbeidskosten en productiviteit te dichten. Dit kan of door de arbeidskostenstijging als gevolg van vergrijzing in te dammen dan wel door de productiviteit van werknemers te verhogen. Een belangrijk element in arbeidscontracten, speciaal in Nederland, is het senioriteitsprincipe waardoor lonen automatisch stijgen met het aantal dienstjaren binnen een organisatie. De houdbaarheid van dit principe zal in tijden van vergrijzing onder druk komen te staan. Het zal echter een van de moeilijkste discussiepunten worden omdat het verzekeringskarakter van het arbeidsmarktcontract daarmee op de tocht komt te staan. Het taboe op demotie dat in vele landen bestaat geeft aan dat het neerwaarts aanpassen van lonen geen eenvoudige zaak zal zijn.

Het verhogen van de productiviteit is een alternatieve weg om de vergrijzing binnen de organisatie het hoofd te bieden. Dit kan vooral geschieden door te investeren in kwaliteiten van werknemers die sterk depreciëren met het klimmen der jaren, zoals de kennis die noodzakelijk is om met de nieuwste technologieën te kunnen werken. Op dit cruciale punt tonen werkgevers zich echter passief. De wijze waarop oudere werknemers worden behandeld is veelal reactief (veel ontzietmaatregelen) en niet actief (stimuleren tot langer doorwerken, scholing).

De precieze bron van de passiviteit op het terrein van investeren in oudere werknemers en aanpassen van loonstructuren blijft onduidelijk, hoewel men in het geval van het senioriteitsprincipe de bron kan zoeken in cao's die een verplichtend karakter hebben, waardoor het aantal vrijheidsgraden om actief verandering te brengen in de loonstructuur van een onderneming beperkt wordt. Daarnaast komt duidelijk uit deze studie naar voren hoe belangrijk de leeftijdsnormen over 'wanneer iemand oud is' van de werkgever is voor de kijk die hij of zij heeft op het personeelsbeleid. Een werkgever die een hoge leeftijdsnorm huldigt zal meer geneigd zijn tot het stimuleren van langer doorwerken dan de persoon die een lage leeftijdsnorm hanteert.

Het positieve nieuws van deze studie is echter dat de normen en plannen over pensionering niet vast liggen maar met het voortschrijden van de vergrijzing ook naar boven worden bijgesteld. De bereidheid tot langer doorwerken is steeds meer aanwezig bij werknemers. In dat licht zullen werkgevers wel gedwongen worden om het bovenstaande dilemma op te lossen omdat met het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd en een groeiende bereidheid tot langer doorwerken het gat tussen loon en productiviteit alleen maar zal toenemen. Bij het oplossen van dit dilemma doet zich nog een ander dilemma voor die betrekking heeft op de mobiliteit van de oudere werknemer op de arbeidsmarkt.

Een mogelijke oplossing voor het vergrijzingsprobleem van organisaties is dat werknemers een tweede carrière na gaan jagen op oudere leeftijd. De mogelijkheden om effectief disfunctionerende oudere werknemers weer tot bloei te brengen zijn beperkt en door hen te bewegen elders een nieuwe carrière te starten is bijna onbegonnen werk waardoor dergelijke werknemers 'gedoogd' worden (Van Dalen *et al.*, 2007). Toch moet die mogelijkheid uitdrukkelijk worden overwogen omdat de productiviteit van iemand die een tweede carrière begint waarschijnlijk hoger ligt dan wanneer zo iemand wegwijnt in zijn of haar huidige baan. De bereidheid tot een radicale wending in een carrière blijkt duidelijk aanwezig onder een niet gering deel van de werknemers. Die bereidheid verdwijnt echter bij de meesten als gevraagd wordt naar de realisering van een dergelijk ideaal. De zekerheid van de huidige baan die wordt ingewisseld voor het onzekere bestaan bij een andere werkgever of als kleine zelfstandige wordt als de grootste belemmering gezien. Op dit punt valt nog veel creatief werk te verrichten. Er valt weliswaar een trend te ontwaren onder (hoogopgeleide) vroeggepensioneerden die zich weer begeven op de arbeidsmarkt (Van Dalen *et al.*, 2010), maar de kunst is uiteraard om ook zonder de terugvalbasis van een vroegpensioen de overstap te kunnen maken naar ander werk.

Literatuur

- Anxo, D. en H. Niklasson (2006), The Swedish model in turbulent times: decline or renaissance?, *International Labour Review* 145 (4).
- Anxo, D. en T. Ericson (2011), *Senior workers participation in the labour market and public policies: the Swedish case*, ASPA National Report, Växjö.
- Anxo, D., T. Ericson, A.M. Guillemard en A. Jolivet (2011), *Transitions from work to retirement: still a maximum of diversity in a minimum of space*, ASPA, Final report on Workpackage 2/3, Brussel: European Union.
- Becker, G.S. (1964), *A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, NBER, New York.
- Beek, A. van, W. Henderikse en J.J. Schippers (2010), *In de pas of uit de pas? Internationaal vergelijkende studie emancipatie*, Van Doorne Huisjes en partners, Zeist.
- Beets, G. (2009), Demografische ontwikkelingen in de wereld en Europa, in: N. van Nimwegen en L. Heering (red.), *Van groei naar krimp – Een demografische omslag in beeld*, KNAW Press, Amsterdam, pp. 27-57.
- Berkhout, E., C. Dustmann en P. Emmer (2007) ‘Mind the gap’ International Database on Employment & Adaptable Labour (IDEAL), *SEO rapport 968*, Amsterdam.
- Buggink, J.W. (2009), Ontwikkelingen in (gezonde) levensverwachting naar opleidingsniveau, Centraal Bureau voor de Statistiek, *Bevolkingstrends*, 4^e kwartaal 2009, 71-75.
- Calmfors, L., A. Forslund en M. Hemstrom (2002), Does active labour market policy work? Lessons from the Swedish experiences. CESifo Working Paper Series No. 675; IFAU Working Paper No. 2002:4. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=305360>.
- Centraal Planbureau (2008), *Effecten van participatiebeleid*, CPB-notitie ten behoeve van de Commissie participatiebeleid, Centraal Planbureau, Den Haag.
- Conen, W., H.P. Van Dalen en K. Henkens (2009). Werkgevers worstelen met verhoging pensioenleeftijd. *Demos*, 25, 1-4.
- Conen, W., K. Henkens en J.J. Schippers (2011), Are employers changing their behavior towards older workers? *Journal of Aging & Social Policy*, 23, 2, 141-158.
- Dalen, H.P. van (2008) De angst voor bevolkingskrimp, vergrijzing en bevolkingspolitiek, *Beleid en Maatschappij*, 45(4): 257-273.
- Dalen, H.P. van en K. Henkens (2000), Hoe prikkelbaar is de oudere werknemer? *Economisch Statistische Berichten*, 85, 24 maart 2000, no. 4248, 243-245.
- Dalen, H. van en K. Henkens (2002), Early retirement reform. Can it and will it work? *Ageing and Society*, 22, 209-231.
- Dalen, H.P. van en K. Henkens (2004), De verborgen waarde van de oudere werknemer, *Bevolking & Gezin*, vol. 33, no. 1, blz. 29-60.
- Dalen, H.P. van en K. Henkens (2005), The double standard in attitudes towards retirement – the case of the Netherlands, *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, 30: 693-710.

- Dalen, H.P. van, K. Henkens en J.J. Schippers (2007), *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. NIDI report nr. 74. Den Haag: NIDI. 112 p.
- Dalen, H.P. van, K. Henkens en J.J. Schippers (2009), Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19, 47-60.
- Dalen, H.P. van, K. Henkens, B. Lokhorst en J. Schippers (2009), *Herintreding van vroeggepensioneerden*, Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Dalen, H.P. van en K. Henkens (2008), Internationale arbeidsmarkt blijft onbenut, *ESB Dossier Werk in uitvoering*, jrg. 93 (4533S): 36-40.
- Dalen, H. van, K. Henkens en D. Hershey (2010), Perceptions and expectations of pension savings adequacy: a comparative study of Dutch and American workers, *Ageing & Society*, 30: 731-754.
- Dalen, H. van, K. Henkens en J. Schippers (2010), Productivity of older workers: perceptions of employers and employees, *Population and Development Review*, 36(2): 309-330
- Deelen, A., N. Bosch en R. Euwals (2011), Het Deense arbeidsmarktmodel en de crisis, *ESB*, 96(4607): 218-220.
- Eurostat (2010), Employment rate of older workers by gender, Eurostat database, Luxembourg.
- Eurostat (2011) Euro area unemployment rate at 9.9%, Newsrelease indicators Eurostat,76/2011, 31 mei 2011, Luxembourg.
- Euwals, R., R. de Mooij en D. van Vuuren (2009), *Rethinking retirement*, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, The Hague.
- Gelderblom, A., M. Collewet en J. de Koning (2011), *Arbeidsmarkt ouderen*, SEOR, Rotterdam.
- Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005), *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk, SCP, Den Haag.
- Guillemard, A.-M. (2003), *L'âge de l'emploi - Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Collection U, Paris: Armand Colin.
- Henkens, K. (2010), *Pensioen in beweging: over sociologische aspecten van langer werken*. Inaugurele rede, Tilburg: Universiteit van Tilburg. 24 p.
- Henkens, K., C. Remery en J.J. Schippers (2008), Shortages in an ageing labour market: an analysis of employers' behaviour, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (7), 1314-1329.
- Henkens, K., H.P. van Dalen en H. van Solinge (2009), *De vervagende grens tussen werk en pensioen; over doorwerkers, doorstarters en herintreders*. NIDI report nr. 78. Amsterdam: KNAW Press. 128 p
- Hippe, J., P. Lucardie en G. Voerman (1995), Kroniek 1994. Overzicht van de partijpolitieke gebeurtenissen van het jaar 1994, in: *Jaarboek 1994*, Documentatiecentrum Nederlandse Politieke Partijen, Groningen, pp. 33-45.

- Kaa, D.J. van der (1987), Europe's second demographic transition. *Population Bulletin*, 42, pp. 1-47.
- Kalleberg, A.L., Knoke, D., Marsden, P., and Spaeth, J. (1996), *Organizations in America: Analyzing their structures and Human Resource Practices*, Sage Publications, London.
- Lazear, E.P. (1979), Why is there mandatory retirement? *Journal of Political Economy*, 87, 1261-1284.
- Lazear, E.P. (1990), Adjusting to an aging labor force, in: D.A. Wise (ed.), *Issues in the Economics of Aging*, Chicago: University of Chicago Press, pp. 287-316.
- Munnell, A.H. en S.A. Sass (2008), *Working longer—The solution to the retirement income challenge*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- OECD (2003), *Retirement behaviour in OECD-countries: impact of old-age pension schemes and other social transfer programmes*, OECD Economic Studies, No. 37.
- OECD (2006), *Live longer, work longer*. Paris: OECD.
- OECD (2009), *Pensions at a glance 2009*, Parijs: OECD.
- Remery, C., K. Henkens, J.J. Schippers en P. Ekamper (2003), Managing an aging workforce and a tight labor market: Views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review*, 22, 21-40.
- Román, A.A., J. Schippers en J.D. Vlasblom (2007), *Vrouwen, gezinnen en werk: een cohortbenadering van de arbeidsparticipatie in Nederland*, OSA-publicatie A224, Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek
- Schippers, J., W. Conen en K. Henkens (2011), *Senior workers' participation in the labour market and public policies: the case of the Netherlands*, ASPA, National Report, Utrecht/Den Haag.
- Schirle, T. (2008), Why have the labor force participation rates of older men increased since the mid 1990s? *Journal of Labor Economics* 26, 549-594.
- SCP/CBS (2010), *Emancipatiemonitor 2010*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Sjaastad, L.A. (1962), The costs and returns of human migration, *Journal of Political Economy*, 70(5): 80-93
- Taskforce DeeltijdPlus (2010), *Ruim baan voor DeeltijdPlus*, Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Taylor, P. en A. Walker (1998), Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Aging and Society*, 18, 641-658.
- Taylor, P. (ed.) (2008), *Ageing labour forces. Promises and prospects*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Vuuren, D. van en A. Deelen (2009), De participatiegroei van ouderen ontrafeld, *ESB*, 94: 10-12.
- Zwick, T. (2011), Why training older employees is less effective, discussion paper no. 11-046, ZEW, Mannheim.

Bijlage A. Opzet van het onderzoek

In 2009 is een grootschalig survey gehouden met als doel een duidelijk beeld te krijgen van houding en gedrag van werkgevers tegenover oudere werknemers. Dit onderzoek is gehouden onder werkgevers in acht Europese landen: Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Italië, Nederland, Polen, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. De samenstelling van de steekproef en de respons komen aan de orde in de volgende paragraaf. Vervolgens wordt ingegaan op de kenmerken van de steekproef. In de laatste paragraaf wordt het onderzoek onder werknemers nader toegelicht.

Dataverzameling onder Europese werkgevers

Het survey is gehouden onder een steekproef van arbeidsorganisaties. Ten behoeve hiervan is een steekproef getrokken op vestigingsniveau en – om voldoende bedrijven te krijgen in de verschillende sectoren en van verschillende omvang – is gestratificeerd naar sector en grootte van de organisatie.

De stratificatie naar grootte is gebaseerd op Eurostat's Structural Business Statistics (SBS) classificatie:

- Kleine organisaties: 10-49 werknemers;
- Middelgrote organisaties: 50-249 werknemers;
- Grote organisaties: 250 of meer werknemers.

Het survey omvat de volgende economische activiteiten overeenkomstig de NACE Rev. 1.1 classificatie:

- Sectie C-F: Organisaties werkzaam in 'Industrie en Bouwnijverheid';
- Sectie G-K: Organisaties werkzaam in 'Dienstverlening en handel';
- Sectie L-O: Organisaties werkzaam in 'Publieke diensten'.

De vragenlijst is door partners in de verschillende landen vertaald vanuit het Engels naar de eigen moedertaal. Hierbij is gebruik gemaakt van een dubbele vertaalprocedure. Nadat de vragenlijst centraal was opgesteld in het Engels zijn alle partners gestart met de vertaalprocedure. De vragenlijst werd door twee onafhankelijke vertalers vertaald. Na het ontvangen van de twee vertalingen vergeleek de nationale coördinator de vragenlijst op consistentie. Na de check van de nationale coördinator werd de vragenlijst naar de Europese coördinator gestuurd die de vragenlijst gecontroleerd heeft op internationale vergelijkbaarheid, alvorens het veldwerk in het betreffende land van start ging.

De onderzoeksinstituten binnen het ASPA-project (zie www.aspa-eu.com voor meer informatie) hebben zorg gedragen voor de datacollectie in eigen land. Het veldwerk vond plaats tussen maart en november 2009. Interviewtechnieken verschillen tussen landen, afhankelijk van wat in het betreffende land de beste methode geacht werd om werkgevers te benaderen. Denemarken gebruikte computer-assisted web interviewing (CAWI); Duitsland, Nederland en Zweden maakte gebruik van paper and pencil interviewing (PAPI); Frankrijk, Italië, Polen en het Verenigd Koninkrijk gebruikte computer-assisted telephonic interviewing (CATI). In alle landen werden primair directie en hoofden Personeelszaken benaderd.

In totaal werden 6.285 vragenlijsten voltooid, waarvan 609 in Denemarken, 892 in Duitsland, 500 in Frankrijk, 770 in Italië, 1.077 in Nederland, 1.037 in Polen, 875 in het Verenigd Koninkrijk en 525 in Zweden (zie *tabel A1*). In Frankrijk werden 500 telefonische interviews gehouden met een ingekorte vragenlijst, omdat de vragenlijst te lang werd geacht voor telefonisch onderzoek. In het Verenigd Koninkrijk werden in totaal 875 telefonische interviews gehouden. Het veldwerk vond hier plaats in twee delen, waarbij een aantal aanpassingen werd gedaan tussen de twee fasen in. De eerste fase vond plaats in juni 2009 en bestond uit 463 interviews aan de hand van een sterk gereduceerde vragenlijst. De tweede fase vond plaats van eind augustus tot medio september 2009 en bestond uit 412 interviews gebaseerd op een gereduceerde vragenlijst die overeenkwam met de gereduceerde Franse vragenlijst.

Tabel A1. Overzicht van het aantal voltooide surveys en responspercentages

	<i>Totale N</i>	<i>Responspercentage</i>
Denemarken	609	28%
Duitsland	892	11%
Frankrijk	500	7%
Italië	770	17%
Nederland	1.077	23%
Polen	1.037	23%
Verenigd Koninkrijk	875	22%
Zweden	525	53%
Totaal	6.285	23%

De respons varieerde tussen 7 en 53 procent. Dit is een respons die weliswaar beduidend lager is dan bij persoonsenquêtes, maar niet veel lager dan gebruikelijk is in bedrijvenonderzoek. In onderzoek in Europa en de Verenigde Staten worden doorgaans responspercentages gevonden van hooguit 20 à 30 procent (zie bijvoorbeeld Kalleberg et al., 1996). De respons varieerde niet per sector maar wel naar grootte; kleine bedrijven reageerde het vaakst (42%) en grote bedrijven het minst vaak (24%). Het is mogelijk dat dit komt doordat het moeilijker is om de ‘juiste’ persoon te bereiken in grotere organisaties. In *tabel A2* is de respons per deelpopulatie samengevat.

Ten behoeve van de analyses zijn twee typen weegfactoren aangemaakt: op nationaal en Europees niveau. Om te corrigeren voor het sampling design en te zorgen dat observaties representatief zijn op nationaal niveau zijn weegfactoren aangemaakt op basis van de populatie van vestigingen in het betreffende land, welke corrigeren voor sector en grootte. Om resultaten op Europees niveau adequaat weer te geven, is de data van alle landen samengevoegd – inclusief de nationale weegfactoren – en is een nieuwe weegfactor aangemaakt die naast correctie voor het sampling design bovendien corrigeert voor steekproefomvang van de verschillende landen. Anders zouden bijvoorbeeld Nederlandse en Poolse werkgevers ($N > 1.000$) de resultaten sterker beïnvloeden dan Franse en Zweedse werkgevers (ongeveer 500 waarnemingen).

Tabel A2. Overzicht van respons per deelpopulatie

	<i>Totaal</i>	<i>Kolompercentage</i>
<i>Sector</i>		
Industrie en bouwnijverheid	2.064	33
Diensten en handel	2.079	33
Publieke dienstverlening	2.080	33
Overig/weet niet	62	1
<i>Grootte</i>		
Klein	2.629	42
Midden	2.077	33
Groot	1.530	24
Overig/weet niet	49	1

Kenmerken van de steekproef van werkgevers

Uit tabel A3 komt naar voren dat de enquêtes werden ingevuld door een lid van de directie of bestuur (29%), het hoofd van een afdeling of een algemeen manager (16%) of het hoofd Personeelszaken (33%). Dit ‘hogere management’ telt op tot ten minste 79 procent en deze groep is waarschijnlijk goed geïnformeerd over het beleid en gang van zaken in de desbetreffende organisatie. Het opleidingsniveau van de werkgevers is relatief hoog: van de respondenten geeft 61 procent aan dat een academische opleiding nodig is voor de eigen functie. De gemiddelde leeftijd is 46 jaar en ongeveer 50 procent van de respondenten is man.

Tabel A3. Kenmerken van de respondent

<i>Functie</i>	<i>Totaal</i>	<i>Kolompercentage</i>
Lid directie of bestuur	1.826	29
Hoofd van een afdeling	571	9
Algemeen manager	431	7
Hoofd personeelszaken	2.102	33
Administratief medewerker	387	6
Anders	877	14
Geen antwoord	91	1
<i>Academische opleiding nodig</i>		
Ja	3.850	61
Nee	2.402	38
Geen antwoord/weet niet	33	1
<i>Leeftijd</i>		
Jonger dan 35 jaar	1.109	18
35-50 jaar	2.872	46
Ouder dan 50 jaar	2.192	35
Geen antwoord		2
Gemiddelde leeftijd	46 jaar	
<i>Geslacht</i>		
Vrouw	3.101	49
Man	3.159	50
Geen antwoord	25	0

Tabel A4 toont de kenmerken van de organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Van de werkgevers geeft vijf procent aan geen oudere werknemers in de eigen organisatie te hebben. Ongeveer een kwart van de werkgevers geeft aan dat meer dan 30 procent van alle werknemers ouder is dan 50 jaar. Gemiddeld melden werkgevers dat 24 procent van de werknemers 50 jaar of ouder is. Uit cijfers van Eurostat over het vierde kwartaal van 2009 blijkt dat dit overeenkomt met het EU gemiddelde. Met andere woorden, de steekproef lijkt geen oververtegenwoordiging van relatief ‘oude’ organisaties te bevatten – welke mogelijk meer reageren op dergelijke onderzoeken – maar een representatieve afspiegeling te zijn. Het percentage werknemers dat ongeschoold werk doet is gemiddeld 24 procent en het deel van het personeel dat hooggeschoold werk doet is 25 procent.

In het algemeen was de item non-response relatief laag. Voor de meeste vragen geldt dat de respons meer dan 95 procent bedroeg. Een vraag die op voorhand aangemerkt was als ‘gevoelig’ betreft een vraag over politieke voorkeur. In Denemarken, Nederland, Zweden en Duitsland was het geen probleem om deze vraag te stellen: 94-99 procent van de respondenten beantwoordde deze vraag. Frankrijk (85%), Polen (72%) en Italië (63%) vertonen bij deze vraag inderdaad lagere responspercentages.

Onderzoek onder werknemers

Naast surveyonderzoek onder werkgevers zijn voor dit rapport gegevens verzameld bij werknemers in Nederland. Deze werknemersenquête is uitgevoerd via CentERpanel dat is uitgevoerd door het instituut CentERdata van de Universiteit Tilburg. In totaal zijn bij 2.701 respondenten waarvan 1.074 werknemers gegevens verzameld via een personal computer die respondenten in huis hebben. Deze computer is verbonden met de centrale computer van CentERdata. Het responspercentage bedroeg 77 procent. Zie voor nadere informatie <http://www.centerdata.nl/nl/>.

Tabel A4. Kenmerken van organisaties

	Totaal	Kolompercentage
<i>Percentage oudere werknemers</i>		
Geen oudere werknemers	291	5
1-10% van alle werknemers	1.446	23
11-20% van alle werknemers	1.429	23
21-30% van alle werknemers	1.217	19
30% of meer van alle werknemers	1.676	27
Geen antwoord/weet niet	226	4
Gemiddelde % werknemers ouder dan 50	24	24
 <i>Deel van het personeel: ongeschoold werk</i>		
Geen	1.535	24
1-10% van alle werknemers	1.824	29
11-20% van alle werknemers	703	11
21-30% van alle werknemers	390	6
30% of meer van alle werknemers	1.694	27
Geen antwoord/weet niet	139	2
Gemiddelde % ongeschoold werk	24	24
 <i>Deel van het personeel: hooggeschoold werk</i>		
Geen	1.047	17%
1-10% van alle werknemers	2.075	33%
11-20% van alle werknemers	886	14%
21-30% van alle werknemers	468	7%
30% of meer van alle werknemers	1.676	27%
Geen antwoord/weet niet	133	2%
Gemiddelde % hooggeschoold werk	25	

Bijlage B. Factoranalyse van productiviteit van jongere en oudere werknemers

Tabel B.1. Resultaat van de principale componentenanalyse (a) van verschillende aspecten van productiviteit van oudere en jongere werknemers

	<i>Jongere werknemers</i>		<i>Oudere werknemers</i>	
	Harde kwaliteiten	Zachte kwaliteiten	Harde kwaliteiten	Zachte kwaliteiten
Opleidingsbereidbaarheid	0,77	0,18	0,73	0,22
Fysieke belastbaarheid	0,74	0,15	0,68	0,16
Vaardigheid met nieuwe technologie	0,77	0,08	0,79	-0,01
Flexibiliteit	0,60	0,28	0,52	0,36
Creativiteit	0,68	0,21	0,66	0,26
Stressbestendigheid	0,47	0,44	0,54	0,35
Betrouwbaarheid	0,24	0,74	0,13	0,82
Loyaliteit	0,06	0,79	0,04	0,84
Sociale vaardigheden	0,22	0,68	0,22	0,74
Management-vaardigheden	0,17	0,66	0,38	0,56
Eigenwaarde	4,0	1,4	4,1	1,4

(a) Factorscores berekend met varimax rotatie.

Tabel C1. Verklaring van de door de werkgever gehanteerde leeftijdsnorm wanneer men iemand te oud vindt om nog te werken, Nederlandse en Europese werkgevers, 2009

	Leeftijdsnorm 'te oud om te werken'			
	Nederland Coëfficiënt Model I	t-waarde	Europa Coëfficiënt Model II	t-waarde
Karakteristieken organisatie				
Sector (industrie=0)				
Diensten	0,12*	2,87	0,02	1,14
Openbaar bestuur	0,05	1,16	-0,01	0,39
Welzijn en onderwijs sector	-0,04	-0,81	-0,05*	-2,48
Omvang organisatie	0,03	0,76	0,03*	2,09
% 50 plussers	0,02	0,57	0,01	0,47
% hoog geschoold	0,04	1,14	0,07*	4,01
% parttime	-0,06	1,47	0,01	0,66

Bijlage C. Verklaring leeftijdsnorm

Karakteristieken werkgever				
Pensioenplan werkgever	0,26**	7,83	0,28**	16,0
Productiviteitsspecifieke factoren:				
Harde kwaliteiten oud vs. jong (b)	0,03	0,89	0,02	1,06
Zachte kwaliteiten oud vs. jong (b)	0,11**	3,16	0,06	3,61
Gecontroleerd voor landsspecifieke effecten	-		Ja	
N	831		3056	
R ²	0,11		0,24	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. Modellen zijn geschat met behulp van OLS regressieanalyse.

De coëfficiënten zijn gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten.

- (a) Deze analyse is alleen uitgevoerd voor Italië, Denemarken, Polen, Duitsland en Zweden. Andere landen hebben de vraag over de pensioenplannen van werkgevers niet gesteld.
- (b) Deze variabele indiceert de score voor de gepercipieerde kwaliteiten voor oudere werknemers gedeeld door die van jongere werknemers.

Lijst van NIDI boeken/rapporten

85. Harry van Dalen, Kène Henkens, Wieteke Conen en Joop Schippers, *Dilemma's rond langer doorwerken: Europese werkgevers aan het woord. (Dilemmas in active ageing: what do European employers say)*, 2012, pp. 128.
84. Marcel Ham en Jelle van der Meer, *De etnische bril: Categorisering in het integratiebeleid*, 2012, pp. 72.
83. Joop de Beer, *Transparency in population forecasting: Methods for fitting and projecting fertility, mortality and migration*. 2011, pp. 256.
82. Nico van Nimwegen, *Demography Monitor 2008. Demographic trends, socioeconomic impacts and policy implications in the European Union*, 2010, pp. 161.
81. Judith P.M. Soons, *Love, life and happiness: A study of partner relationships and well-being in young adulthood*, 2009, pp. 175.
80. Nico van Nimwegen en Liesbeth Heering, *Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2009: Van groei naar krimp. Een demografische omslag in beeld. (Population issues in the Netherlands, 2009: From population growth to decline. Perspectives on a demographic turning point)*, 2009, pp. 240.
79. Anne Elisabeth van Putten, *The role of intergenerational transfers in gendered labour patterns*, 2009, pp. 215.
78. Kène Henkens, Harry van Dalen en Hanna van Solinge, *De vervagende grens tussen werk en pensioen: over doorwerkers, doorstarters en herintreders. (The fading line between work and pension)*, 2009, pp. 129.
77. Pearl A. Dykstra, *Ageing, intergenerational solidarity and age-specific vulnerabilities*, 2008, pp. 167.
76. Tineke Fokkema, Susan ter Bekke en Pearl A. Dykstra, *Solidarity between parents and their adult children in Europe*, 2008, pp. 125.
75. Harry van Dalen en Kène Henkens, *Weg uit Nederland: emigratie aan het begin van de 21e eeuw. (Leaving the Netherlands: Emigration at the start of the 21 century)*, 2008, pp. 134.
74. Harry van Dalen, Kène Henkens en Joop Schippers, *Oudere werknemers door de lens van de werkgever. (Older employees through the eyes of the employer)*, 2007, pp. 122. €11,50.
73. Harry van Dalen, Kène Henkens, Wilma Henderikse en Joop Schippers, *Dealing with an ageing labour force: What do European employers expect and do?*, 2006, pp. 55, €10.
72. Nico van Nimwegen en Gijs Beets (eds.), *Social situation observatory. Demography monitor 2005. Demographic trends, socioeconomic impacts and policy implications in the European Union*, 2006, pp. 375, €35.
71. N. van Nimwegen en I. Esveldt (eds.), *Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2006: de grote stad in demografisch perspectief. (Population issues in the Netherlands, 2006: The big city in demographic perspective)*, 2006, pp. 340, €25.

Een NIDI rapport (1-74) kan worden besteld door overmaking van het verschuldigde bedrag plus verzend- en administratiekosten à 5,00 Euro op bankrekening 45.83.68.687 van de ABN-AMRO ten name van NIDI-KNAW te Den Haag, onder vermelding van het gewenste rapportnummer met als referentie de SWIFT-code: ABNANL2A en de IBAN-code: NL56ABNA0458368687. Het adres van de ABN-AMRO is Postbus 90, 1000 AB te Amsterdam.

Rapporten vanaf nummer 75 kunnen worden besteld bij Amsterdam University Press, Herengracht 221, 1016 BG Amsterdam, info@aup.nl, www.aup.nl.