



Onderzoek naar leeftijdsbewust personeelsbeleid

LIEVER GEEN OUDEREN

Joop Schippers en Wilma Henderikse*

Arbeidsorganisaties zijn zich bewust van de vergrijzing, maar worden er liever niet mee geconfronteerd. Werkgevers hebben liever geen 60-plussers in dienst, constateren onderzoekers Joop Schippers en Wilma Henderikse. Ze kosten veel, maar zijn minder productief.

Sinds enkele jaren is het beleid van de Europese Unie en dat van de Nederlandse overheid er op gericht de participatie van oudere werknemers te bevorderen. Macrocijfers laten zien dat de participatie van oudere werknemers sinds het midden van de jaren negentig een opwaartse trend vertoont (na vele jaren waarin de participatie daalde en de gemiddelde uittredeleeftijd steeds verder terugliep). In hoeverre het beleid nu ook daadwerkelijk als succesvol kan worden bestempeld staat echter nog te bezien. Oudere werklozen blijken nauwelijks aan de bak te komen en tal van organisaties lijken meer bezig met de vraag hoe ze van hun 'grijze prop' kunnen afkomen dan dat ze bezig zijn met de ontwikkeling van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Onderzoek liet een paar jaar geleden zien dat werkgevers veroudering van het personeelsbestand vooral associëren met hogere arbeidskosten, meer ziekteverzuim, maar niet met een hogere productiviteit. Het personeelsbeleid van veel organisaties was vooral 'ontziebeleid': ouderen hoefden minder (in termen van overwerk, ploegendienst, etc.) en mochten meer (zoals meer verlof, flexibele werktijden). In het kader van het EU-project Fair play for Older Workers, dat in Nederland wordt uitgevoerd in een samenwerkingsverband van VanDoorneHuiskes en partners (projectcoördinator), het Expertisecentrum LEEFtijd, de Universiteit Utrecht en het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI), is onlangs onderzocht hoe de opvattingen en het beleid van organisaties zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Heeft alle aandacht voor en alle 'management by speech' ten aanzien van het minder snel afstoten van oudere werknemers effect gehad op het gedrag van werkgevers? In dit artikel presenteren we een aantal hoofdlijnen van de onderzoeksuitkomsten.

Veroudering: een zaak van de bureaus

Ondanks dat de kranten de afgelopen jaren vol staan over vergrijzing van de beroepsbevolking ondervinden de meeste organisaties dit nog steeds niet 'aan den lijve', of verwachten het te ondervinden. Van de ondervraagde organisaties geeft bijna driekwart aan te verwachten dat de gemiddelde leeftijd waarop werknemers in Nederland het arbeidsproces verlaten de komende tien jaar zal stijgen. Voor de eigen organisatie verwacht echter nog niet de helft van de werkgevers een stijging van de gemiddelde leeftijd. Meer dan de helft van de organisaties acht het ook niet wenselijk voor de eigen organisatie dat werknemers na hun 60^e blijven doorwerken. De in het publiek regelmatig besproken optie dat werknemers ook na hun 65^e zouden moeten kunnen doorwerken, kan al helemaal niet op veel sympathie bij werkgevers rekenen: nog geen negen procent acht dat (zeer) wenselijk voor de eigen organisatie, terwijl 57 procent dat zelfs (zeer) onwenselijk vindt. De opmars van oudere werknemers gaat dus voornamelijk aan de poort van heel wat organisaties voorbij en een flink aantal is daar niet rouwig om ook.

Stijging arbeidskosten

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

De meest genoemde consequentie van veroudering van het personeelsbestand blijkt dan een stijging van de arbeidskosten. Daar staat – zij het iets minder vaak genoemd – wel een toename van de beschikbare kennis en ervaring tegenover. Verder overheersen evenwel de negatieve gevolgen: toenemende weerstand tegen verandering en meer ziekteverzuim. Bovendien vergt de veroudering naar het idee van flink wat organisaties de nodige aanpassingen: van de werkomstandigheden en van de organisatie van het werk. Zoals veel veranderingen verlopen ook deze niet bij voorbaat zonder kosten. Vanuit werkgeversperspectief is wellicht de meest zorgelijke uitkomst dat, ondanks de groei van het beschikbare menselijk kapitaal (in de vorm van kennis en ervaring), meer dan de helft van de geënquêteerde organisaties geen stijging van de productiviteit verwacht. Als de huidige situatie er een is waarbij een soort evenwicht bestaat tussen loonkosten en productiviteit wordt dat evenwicht bij een stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand flink verstoord: de arbeidskosten stijgen, maar de productiviteit blijft daar bij achter. Vanuit dat perspectief en als er verder niets verandert, valt te begrijpen dat veel organisaties oudere werknemers liever kwijt dan rijk zijn.

Ontziebeleid

Het beleid dat organisaties voeren ten aanzien van oudere werknemers weerspiegelt in belangrijke mate de tamelijk sombere kijk van veel organisaties op oudere werknemers. We hebben organisaties gevraagd welke maatregelen op dit gebied worden genomen. Een overgrote meerderheid (93 procent) geeft aan geen op oudere werknemers gerichte maatregelen toe te passen. De maatregelen die wél worden toegepast lijken er op gericht oudere werknemers het arbeidzame leven wat gemakkelijker te maken. In het kader van wat wel aangeduid wordt als 'ontziebeleid' geldt dat ouderen minder hoeven en meer mogen: vaker niet op het werk en met aangepaste werktijden en omstandigheden. Een derde van de organisaties onderkent het potentieel van ouderen als coach voor jongere werknemers. Nog geen één op de zeven organisaties heeft een opleidingsplan voor oudere werknemers. Gegeven het feit dat ander onderzoek heeft uitgewezen (o.a. OSA, 2006) dat bedrijfsopleidingen en trainingen zich vooral richten op werknemers tot 40 à 45 jaar betekent de afwezigheid van zo een specifiek opleidingsplan in veel gevallen dat ouderen buiten de 'opleidingsboot' vallen. Slechts zes procent van de organisaties geeft aan demotie als strategie toe te passen. Enerzijds typeert dat wellicht de houding van nogal wat werkgevers die bij wijze van toelichting aangeven dat ouderen hun aandeel vaak ruimschoots hebben geleverd en dus ook 'recht hebben' op bepaalde vormen van ontziebeleid. Een wat minder vrolijke interpretatie van de geringe aandacht voor demotie als strategie is dat oudere werknemers zo weinig de moeite waard zijn dat je ze als organisatie liever 'kalmpjes naar de uitgang begeleidt' dan dat je op zoek gaat naar een bij hun mogelijkheden en talenten passende(r) plaats binnen de organisatie.

Maatwerk

Hoewel er ook (tal van) voorbeelden bestaan van organisaties die wél een uitgebalanceerd ouderenbeleid hebben en wél werk maken van investeringen in oudere werknemers om hen langer 'bij de les' te houden en te voorkomen dat zij voortijdig uitstromen, laten de hier gepresenteerde recente onderzoeksresultaten zien dat Nederlandse organisaties nog lang niet over de hele linie 'ouderen-proof' zijn. De overheid heeft de afgelopen jaren een aantal maatregelen op macroniveau genomen; de bulk van de aanpassingen zullen echter op de

werkvloer tot stand moeten komen. Veel van de aanpassingen behelzen ook maatwerk. De vraag wat je met ouderen kunt en wilt én wat ouderen zelf kunnen en willen (ook dat mag in een samenleving met steeds mondiger burgers niet worden veronachtzaamd!) verschilt afhankelijk van het soort werk en ongetwijfeld ook afhankelijk van de omvang van de organisatie. Binnen het door de EU gefinancierde project Fair Play for Older Workers worden verschillende deelprojecten uitgevoerd die laten zien hoe je op organisatieniveau de vergrijzingsproblematiek zou kunnen aanpakken. Ook worden deelprojecten uitgevoerd die zich juist bij uitstek op de oudere werknemers zelf richten. De resultaten daarvan zijn/worden in de loop van 2006 gepubliceerd op de hieronder vermelde websites. Ongetwijfeld weet ook de vakbeweging in Nederland haar voordeel te doen met deze resultaten en ze – waar nodig, mogelijk en gewenst – in te brengen in het arbeidsvoorwaardenoverleg om langs die weg niet alleen de inkomenspositie van oudere werknemers, maar vooral ook hun volwaardige deelname aan het arbeidsproces veilig te stellen en te bevorderen.

* Joop Schippers is als hoogleraar Arbeids- en Emancipatie-economie werkzaam bij de Universiteit Utrecht. Wilma Henderikse is verbonden aan VanDoorneHuiskes en partners. Meer informatie over Fair Play for Older Workers kan worden gevonden op www.vandoornehuiskes.nl, alsmede op www.leeftijd.nl