

Van estafette-loop naar samen-loop: jong en oud op de arbeidsmarkt

Bekker, S., Ester, P. & Wilthagen, T. (2005). *Jong en oud op de arbeidsmarkt. Generaties, transitie en levensloop*. Den Haag: Reed Business Information.

De klassieke metafoer van de arbeidsmarkt als estafettewedstrijd – eertijds symbool van de intergenerationale wisseling van de wacht en de macht – heeft een ingrijpende conceptuele slijtageslag moeten doormaken. Met name de toegenomen diversiteit in levenslopen, de opkomst van de vrijekeuzebiografie, het afwisselend combineren van arbeid, zorg, scholing en vrije tijd, de noodzaak van een leven lang leren en van langer doorwerken en de verwatering van een leeftijdsspecifiek gedragsrepertoire, hebben ertoe geleid dat de intergenerationale overdracht van het estafettestokje op de arbeidsmarkt een wat diffuus en ongeleid proces is geworden. Dit maakt dat de klassieke een-op-een-relatie tussen generatievervanging, arbeidsmarkt en arbeidsmarktsturing in het beleidsmuseum moet worden bijgezet. Generaties zijn bovendien te heterogeen om een arbeidsmarktbeleid op te enten. Het estafettestokje zelf ligt langs de kant van de baan, half onder het onkruid, de verf al afgebladderd, verstoken van iedere aandacht van het rennersveld. De renners lopen hun eigen race op de arbeidsmarkt, voelen zich niet langer lid van een generatie, bekommeren zich alleen om eigen tijden, eigen techniek en eigen wedstrijdopbouw. In dit essayistische artikel beschrijven we de positie van jongeren en ouderen, vooral ook – en dat is nieuw – in onderling verband, op de arbeidsmarkt, gebaseerd op uitgebreide literatuurstudie en eigen onderzoek.

Een drieluik

Als iets duidelijk is geworden in het afgelopen decennium, is dat er op dit moment *verschillende* verhalen *tegelijktijd* waar zijn op de arbeidsmarkt. Indien we de bevindingen van de lotgevallen van jongeren en ouderen, ook in het meeromvattende perspectief van generaties, samenvattend in beeld brengen, dan zien we een drieluik van ogenschijnlijk tegenstrijdige conclusies: jong = oud (grenzen tussen generaties vervagen), jong \neq oud (er zijn nog steeds markante generatieverschillen), jong \neq jong en oud \neq oud (generaties zijn extreem heterogeen). In dit essay vertellen we het verhaal van de drie verhalen. We geven op hoofdlijnen onze conclusies weer en duiden aan wat naar onze mening de consequenties zijn voor een strategische agenda voor eigentijds arbeidsmarktbeleid.

Luik 1: jong = oud

De conclusie van het eerste drieluik is dat de arbeidsmarktpositie

van jongeren en ouderen tamelijk grote gelijkens vertoont. Dat lijkt wat te wringen, omdat in het dagelijks leven het onderscheid tussen 'jong' en 'oud' toch nog wel erg gangbaar is, in weerwil van het adagium dat we eigenlijk allemaal jong zijn. Toch zijn er terreinen waarop het verschil tussen jong en oud niet van belang is, of waar het onderscheid langzaam vervaagt. Dat lijkt inmiddels ook een premisse van het huidige arbeidsmarktbeleid. De algemene Nederlandse insteek van 'meer mensen aan het werk', laat weinig ruimte voor differentiatie naar leeftijdsgroep. Iedereen moet aan de slag, jong of oud. Dit is niet alleen een breuk met het vroegere arbeidsmarktbeleid, waarin ouderen – conform het beeld van de arbeidsmarkt als estafettedweding – hun plek op de arbeidsmarkt moesten inruilen ten gunste van jongeren, het plaatst de arbeidsmarkt zeker in economisch moeilijke tijden voor een nieuw vraagstuk: hoe jongeren en ouderen gelijktijdig op te nemen?

Opmerkelijk hierbij is overigens dat parallel aan de prioriteit die de overheid aan (betaalde) arbeid geeft, jongeren en ouderen zich tamelijk eensgezind scharen achter de gedachte dat er meer is in het leven dan werk alleen. Het zoeken naar een juiste balans tussen arbeid, zorg, scholing en vrije tijd is een opgave waarmee met name de jongere cohorten Nederlanders zich geconfronteerd zien, vooral in het spitsuur van hun leven. Ouderen relativeren het domein van de arbeid op hun beurt door een sterke voorkeur om (ver) voor het 65ste jaar te stoppen met werken. Zij kijken uit naar de tijd waarin ze hun eigen Zwitserlevengevoel kunnen verzilveren. Wel zien ouderen iets in de mogelijkheid van deeltijdpensioen en vinden zij dit over het algemeen een mooie optie om zich langzaam uit het arbeidsproces terug te trekken. Ook wat betreft de arbeidsmarktpositie op korte termijn, delen jongeren en ouderen de nodige overeenkomsten. Voor beide groepen geldt dat hun arbeidsmarktpositie, althans verhoudingsgewijs, niet echt florissant is, zeker niet als het opleidingsniveau laag is. De meest gewilde werknemers zijn immers diegenen die enkele jaren ervaring hebben, wel vlot inzetbaar zijn maar nog niet genoeg ervaringsgewicht in een functie kunnen leggen om een zweem van starheid of betweterigheid te debiteren. Eenmaal in een functie, blijken zowel jongeren als ouderen in potentie veel breder inzetbaar te zijn dan hun werkgever *de facto* benut (Fourge et al., 2004). Een dergelijke onderbenutting is

voor jongeren en ouderen niet alleen psychologisch onfortuinlijk, maar betekent ook een gemiste kans om zich te profileren. En hier is juist behoefte aan, getuige de constatering dat beide leeftijdsgroepen (om overigens verschillende redenen) maar mondjesmaat intern doorstromen naar hogere functies. Jongeren zijn vaak al naar een andere organisatie overgestapt voordat zij promotie hebben gemaakt; ouderen zijn doorgaans al op het eindstation in hun loopbaan beland. Qua kennis en vaardigheden zien werkgevers overigens weinig geprononceerde verschillen tussen hun oudere en jongere werknemers.

Het niet of nauwelijks doorstromen binnen de organisatie en het onbenut laten van het potentieel van jongeren en ouderen, is op lange termijn niet zonder gevaar. Bij ouderen speelt dan het risico van kwalificatieveroudering. Maar sommige groepen jongeren riskeren evengoed een vergroting van hun kennisachterstand. Het gaat hierbij vooral om laagopgeleide jongeren die, net als ouderen, minder in aanmerking komen voor cursussen en training dan de gemiddelde werknemer.

Tot zover het verhaal van de overeenkomsten in arbeidsmarktparticipatie tussen jongeren en ouderen. Het is een wat nuchtere insteek die aandacht vraagt voor het gegeven dat beide generaties nu eenmaal hun ding op de arbeidsmarkt moeten doen en dat de gelijkenissen in arbeidsmarktdeelname tussen jongeren en ouderen vooral niet veronachtzaamd mogen worden door het uitvergrooten van de verschillen. Het karakter van de arbeidsmarkt als estafette mag veranderd zijn, maar het is nog steeds een race, die door mensen gelopen wordt, waar gedegen training (binnen en buiten de baan) een vereiste is, waar je talenten nodig hebt om op kop te kunnen meelopen, waar simpele regels gelden, waar winnaars en verliezers zijn en waar – uiteindelijk toch – oudere renners door jongere renners worden vervangen.

Luik 2: jong ≠ oud

Dit paradigma van blijvende en structurele verschillen tussen jongeren en ouderen in arbeidsmarktpositie is eigenlijk de meeste zuivere generatiebenadering. De huidige cohorten jongeren en ouderen op de arbeidsmarkt zijn in totaal verschillende jaren opgegroeid en hebben onder zeer ver-

schillende omstandigheden hun entree op de arbeidsmarkt gemaakt en hun loopbaan vervolgd. Een groot verschil tussen jongere en oudere generaties wordt gevormd door de wijze waarop zij hun levensloop vormgeven. Duidelijk is wel dat jongeren nu, veel meer dan oudere cohorten, hun levensloop en loopbaan naar eigen regie, voorkeuren, waarden en vaardigheden kunnen maar ook moeten vormgeven. De zelfregie is groter geworden, maar daarmee ook de foutenmarge. Jongeren hebben meer vrijheid om hun trajecten op de arbeidsmarkt te kiezen, maar zijn ook zelf verantwoordelijk voor begane fouten. Er dreigt daardoor een niet gering afbreukrisico: eenmaal gemaakte fouten (bijvoorbeeld in termen van initiële opleiding) blijken moeilijk corrigeerbaar (Vinken et al., 2002). De vaardigheden onder jongeren om deze regie van eigen levensloop en loopbaan op soepele wijze inhoud te geven, zijn ongelijk verdeeld. Duidelijk is wel dat ongelijk verdeelde individuele 'levensloopcompetenties' onder jongeren meer beleidsaandacht vergen dan we nu kunnen beluisteren. Er is een grote maatschappelijke en individuele behoefte aan transitie management en aan instituties die hierbij een ondersteunende rol kunnen spelen.

Jongeren combineren meerdere levensdomeinen tegelijk en hun levensloop voltrekt zich veel minder volgens een traditioneel, geëigend patroon. De onvoorspelbaarheid van loopbanen neemt daarmee navenant toe. Dit was bij de oudere generatie wel anders. Van de standaardvolgorde 'leren, werken, pensioen' (althans voor mannen) werd nauwelijks afgeweken en de oudere generaties mannen die ook nu nog werken, volgen vaak dit standaardpatroon. Het vermoeden dat door het permanent stoeien met allerhande combinatiescenario's juist jongeren behoefte hebben aan verlof (bijvoorbeeld in de vorm van een levensloopregeling) wordt gestaafd door onderzoek. Maar hoewel deze behoefte groter is bij jongeren (met name derdigers), zijn het de ouderen die het meest gebruik maken van verlofregelingen (SCP, 2004). Jongeren ontberen zowel de tijd als de daadwerkelijke faciliteit voor verlof, terwijl ze verlof juist goed kunnen gebruiken – we duiden dit aan als de verlofparadox.

Op het werk zelf, hebben ouderen doorgaans meer autonomie en controlemogelijkheden. Jongeren

daarentegen hebben betere toekomstperspectieven en maken eerder kans op promotie. Fysiek zwaar werk wordt weer eerder door de jongste generatie verricht, terwijl ouderen vaker het geestelijk zwaar werk voor hun rekening nemen. Jongeren zijn op hun beurt extern mobieler: ze zoeken naar de juiste werkgever alvorens ze zich voor langere tijd binden en vestigen of zijn gedwongen elders emplooi te zoeken doordat ze vaker een contract voor bepaalde tijd hebben. Voor een deel is dit fenomeen van tijdelijke en flexibele contracten een leeftijdseffect: naarmate men ouder wordt verdwijnt dit type contract naar de achtergrond. Ouderen, zo blijkt, zijn iets tevredener met hun baan dan jongeren. Vooral over hun loon zijn jongere werknemers minder tevreden en zij vinden salaris een belangrijke arbeidsvoorwaarde. Ouderen geven, gezien hun leeftijd voor de hand liggend, de voorkeur aan goede pensioenvoorzieningen, een regeling voor ziektekosten of dekking voor een WAO-probleem als secundaire arbeidsvoorwaarden.

Jongeren hebben een gemiddeld hoger opleidingsniveau, maar een lager beroepsniveau dan ouderen. Dit duidt op een combinatie van een cohort-effect (onderwijsniveau) en een leeftijdseffect (lager beroep). Ouderen, zo kan geconcludeerd worden, geven aan andere manieren van leren de voorkeur dan jongeren, maar zijn niet per se te oud om te leren en zijn zeker bereid om te leren. Het leeftijds onderscheid is veel geringer dan menigeen vermoedt.

Het tweede luik stelt dat de postmoderne arbeidsmarktvisie van het eerste luik misschien wel een punt heeft, maar dat evenzeer aannemelijk kan worden gemaakt dat er nog steeds evidente verschillen in arbeidsmarktpositie zijn tussen jongeren en ouderen, met name in de wijze waarop zij hun levensloop en loopbaan vormgeven.

Luik 3: jong ≠ jong en oud ≠ oud

Het derde en laatste luik problematiseert de eerste twee verhalen: 'jongeren' en 'ouderen' zijn als groep veel te heterogeen om conceptueel onder één noemer geschaard te worden. Het onderscheid naar opleiding, herkomst, vaardigheden, attitudes, preferenties, gedragsstijlen is aanmerkelijk. Jongeren lijken dus niet op elkaar, net zo min als ouderen

over één kam geschoren kunnen worden. Dat blijkt al uit de eerste stap naar werk en het arbeidsmarktperspectief van jongeren. Hoewel jongeren momenteel onder een weinig positief gesternte staan, is de situatie vooral voor laagopgeleide jongeren zonder startkwalificatie nijpend. Zelfs wanneer de vergrijzing zijn numeriek hoogtepunt bereikt, zullen zij (blijvend) moeite ondervinden om een baan te bemachtigen die hen ook op langere termijn een goed perspectief biedt. Hoogopgeleide jongeren hebben doorgaans veel minder moeite met het veiligstellen van hun toekomst op de arbeidsmarkt en stromen relatief gemakkelijk door wanneer zij eenmaal een baan hebben gevonden. In dit voorbeeld schemert al door dat leeftijd vaak niet de enige bepalende factor is die iemands kansen op de arbeidsmarkt bepaalt. Het zijn vooral vaardigheden, persoonlijke 'harde' en 'zachte' competenties, die het verschil maken, niet leeftijd als zodanig. Ongelijkheden in sociale, culturele en economische vaardigheden lopen dwars door leeftijdsclassificaties heen. Dit uitgangspunt problematiseert in hoge mate leeftijdgericht arbeidsmarktbeleid.

Leeftijd alleen is een te pluriforme factor, zo stelt dit derde luik, om dergelijk beleid op te baseren. Zo is in onderzoek gevonden dat, bij wijze van voorbeeld, leeftijd niet de enige factor is die de instroom in WAO of ziekteregelingen beïnvloedt. Werkkenmerken spelen hier ook een rol: in sommige beroepen 'slijten' mensen immers harder dan in andere. Bovendien is bepalend op welke manier je naar ziekteverzuim kijkt. Jongeren zijn vaker ziek, maar ouderen verzuimen langer. En hoewel jongeren zich doorgaans gezond voelen, zijn ook ouderen vaak nog kwiek, zeker in vergelijking tot eerdere generaties ouderen. Ook wat ICT-vaardigheden betreft, is leeftijd niet de enige factor die meespeelt. Veel werkgevers denken dat ouderen zich maar moeilijk aan nieuwe technologie aanpassen en er zelfs sprake is van een zekere weerstand tegen verandering onder ouderen, maar in de praktijk blijkt dit allemaal veel genuanceerder te liggen (vgl. Clarenbeek & Meidema 2003; Visser et al., 2003). Veel ouderen zijn juist nieuwsgierig naar nieuwe ontwikkelingen en lijken bereid zich bij te scholen. Wel hangt hun kennis en kunde van (nieuwe) technologie af van de moeilijkheidsgraad van die technologie. Maar vermoedelijk is deze constatering leeftijdsinvariant. Laagopgeleide jongeren hebben daarbij meer moeite met nieuwe

technologie dan hoogopgeleide ouderen: ook deze bevinding plaatst kanttekeningen bij de impact van leeftijdsverschillen.

Zo hangt ook de productiviteit van een werknemer, een 'hot issue' op de beleidsagenda, niet onomstotelijk samen met leeftijd. Als er al een verband is, is dit parabolisch: laag tijdens de jonge jaren, hoog in de middenleeftijd en weer laag op hogere leeftijd. Interessant is wel dat de productiviteit in het afgelopen decennium in latere jaren 'piekt', ofwel: werknemers zijn op oudere leeftijd productiever dan vroeger het geval was.

Omdat leeftijd dus niet een allesbepalende factor is, is het relevant om aandacht te schenken aan de mogelijkheden en beperkingen van individuen op de arbeidsmarkt. Het is immers weinig zinvol om een strikt onderscheid tussen jongeren en ouderen te maken, als dit onderscheid zelf gebrekkig empirisch onthaal ontmoet. Beide groepen zijn dermate heterogeen, aldus de premisse, dat sommige jongeren qua werknemerskenmerken nauwelijks van sommige ouderen te onderscheiden zijn. Dat is feitelijk ook de grondslag van leeftijdsbewust of leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid.

Een gelopen race?

Drie verschillende verhalen over jong en oud op de arbeidsmarkt. Drie verschillende verhalen die bovendien tegelijk waar zijn. Kan het arbeidsmarktbeleid met een dergelijk gegeven uit de voeten? Uiteindelijk (moet dat) wel, zo moet het antwoord luiden. De drie verhalen zoomen in op drie verschillende perspectieven op de arbeidsmarktpositie van jongeren en ouderen, vergroten deze wat uit en kloppen ze wat op. Toch doen de verhalen tegelijkertijd opgeld. Het is zeker zo dat het onderscheid tussen jongeren en ouderen diffuser is geworden, het is ook zeker zo dat beide groepen zelf tamelijk heterogeen zijn, maar het is bovendien zeker zo dat de groepen in termen van arbeidsmarktdeelname voor dezelfde keuzes staan. Keuzes waarop ze uiteraard andere antwoorden kunnen geven. De arbeidsmarkt blijft in dit opzicht een race die winnaars en verliezers kent. Immers, het sociaal kapitaal om de juiste keuzes te maken is ongelijk verdeeld in onze samenleving; individuen en groepen zullen blijven verschillen wat betreft tran-

sitiementaliteit, transitiecapaciteiten en transitiefaciliteiten. Sterker: wij breken een lans voor de gedachte dat ongelijke competentieverdeling het nieuwe ongelijkheidsthema zal zijn in een samenleving die het levensloopdenken omarmt.

Voor het arbeidsmarktdebat en arbeidsmarktbeleid is verder cruciaal of de verschillen tussen jong en oud leeftijdseffecten of cohort-effecten representeren. Met andere woorden: het gevolg van het feit dat mensen nu eenmaal jong zijn (maar ook ouder worden) of tot een bepaald cohort, of een bepaalde generatie behoren, die qua arbeidsmarktpositie slechter of juist beter af is. Er kan ook sprake zijn van specifieke periode-effecten: tijden van economische neergang zullen andere effecten op het baangedrag van jongeren en ouderen hebben dan tijden van economische opgang. Het is de kunst, nu, om in arbeidsmarktdiscussies over de positie van jongeren en ouderen, *leeftijdseffecten*, *cohort-effecten* en *periode-effecten* van elkaar te scheiden.

Beleidsmatig houdt deze analyse in dat het niet verstandig is te kiezen voor één van de drie verhalen en daar volledig op in te zetten. Wij opteren voor een strategische beleidsvisie waarin het *keuzemodel zelf* van actoren (of aspirantactoren) op de arbeidsmarkt centraal staat. Welke keuzes maken mensen in onderscheiden fasen van hun levensloop en loopbaan, hoe legitimeren ze deze keuzes, hoe verhouden hun vaardigheden en competenties zich tot deze keuzes, welke opties komen in beeld, hoe worden risico's van opties ingeschat, wie vallen er buiten de boot door verkeerde keuzes, wie zijn de 'keus-lozen' of 'keus-armen', hoe kunnen verkeerde keuzes gerepareerd worden? Alles draait

om keuzes en om vaardigheden om de juiste keuzes te maken. *Doing the right thing and doing things right*, zoals dat in Amerikaanse straattaal heet. Mensen faciliteren de juiste keuzes op het juiste moment in hun levensloop en loopbaan te maken, is vanuit het perspectief van jong en oud op de arbeidsmarkt een kerntaak van strategisch overheidsbeleid.

Sonja Bekker

Peter Ester

Ton Wilthagen

OSA, Institute for Labour Studies

Universiteit van Tilburg, Nederland

Bibliografie

- Clarenbeek, J. & Meidema, E. (2003). ICT en kwetsbare werknemersgroepen. In P. Ester, D. Fouarge, M. Kerkhofs & A. Román (Reds.), *ICT, arbeid en organisatie* (pp. 225-242). Den Haag: Reed Business Information.
- Fouarge, D., Grim, R., Kerkhofs, M., Román, A. & Wilthagen, T. (2004). *Tendrapport aanbod van arbeid 2003*. Tilburg: OSA.
- SCP. (2004). *Werkt verlof? Het gebruik van regelingen voor verlof en aanpassingen van de arbeidsduur*. Den Haag: SCP.
- Vinken, H., Ester, P., Dekkers, H. & van Dun, L. (2002). *Aan ons de toekomst. Toekomstverwachtingen van jongeren in Nederland*. Assen: Van Gorcum.
- Visser, P., Remery, C., Henkens, K. & Schippers, J. (2003). Beeldvorming en stereotypering over oudere werknemers. In P. Ester, R. Muffels & J. Schippers (Reds.), *De organisatie en de oudere werknemer* (pp. 53-72). Bussum: Coutinho.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de Vlaamse overheid

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2005). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap*. Leuven: Steunpunt BOV.

Het stimuleren van vervroegde pensionering is achterhaald. Door de ontgroening en de vergrijzing, en de daarmee gepaard gaande pensioenproblematiek, moet de activiteitsgraad omhoog. We zullen langer moeten werken, daar kunnen we niet langer aan ontsnappen. De vraag is nu hoe je mensen kan motiveren langer actief te blijven. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid (LBPB) biedt ongetwijfeld een aantal mogelijkheden. Deze nieuwe managementvisie beoogt een meer evenwichtige arbeidsloopbaan, zodat mensen langer actief kunnen blijven.

bedrijfs- en organisatieniveau betekent dit het zoeken naar mogelijkheden om medewerkers langer en gemotiveerder aan het werk te houden. Dit kan door het voeren van een aangepast personeelsbeleid, namelijk een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De vergrijzende samenleving

Mensen worden steeds ouder en verlaten op steeds jongere leeftijd de arbeidsmarkt, terwijl tegelijkertijd de instroom van jongeren steeds kleiner wordt. De gevolgen zijn gekend, namelijk dreigende schaarste op de arbeidsmarkt, een steeds kleiner aandeel actieven dat moet instaan voor een steeds groter wordend aandeel inactieven, hogere pensioenkosten, enzovoort.

De noodzaak om van koers te veranderen is intussen doorgedrongen tot op het politieke niveau. De regering heeft begin oktober 2005 een tekst over het loopbaaneinde in de nieuwe regeringsverklaring opgenomen. Deze kwam er na het overleg tussen de overheid en de sociale partners gedurende het eindloopbaandebat, dat weliswaar uiterst moeizaam verliep. Niet alleen de overheid zal haar beleid moeten aanpassen, ook organisaties en bedrijven zelf zullen zich moeten voorbereiden. Op

Het onderzoeksproject

Eind 2004 werd binnen het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (Steunpunt BOV) een onderzoek opgestart naar de mogelijkheden van een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de Vlaamse overheid. De vergrijzing en de pensioenproblematiek waren de aanzet om na te denken op welke manier de Vlaamse overheid door het voeren van een aangepast personeelsbeleid mensen langer actief kan houden.

Definiëring van het concept

Uit de literatuurstudie blijkt dat er een evolutie waar te nemen is in de invulling van het concept. Het is geëvolueerd van een enge benadering, naar een bredere benadering. Aangezien de problematiek in het begin vooral gericht was op de oudere medewerker en de maatregelen om de oudere medewerker langer aan het werk te houden, lag de focus van een LBPB ook enkel op die oudere medewerker. Men spreekt hier van een ouderenbeleid of