
Botsen werkgevers en werknemers wanneer het aankomt op langer doorwerken?

van Dalen, H., Henkens, K., Conen, W. & Schippers, J. (in press). *Dilemma's rond langer doorwerken – Europese werkgevers aan het woord*. NIDI-book, 84.

Over langer doorwerken worden mooie vergezichten vanaf teken- tafels gepresenteerd waarin vergrijzing een feest lijkt, maar hoe staat het in de praktijk met de wil van de oudere werknemer om langer te participeren op de arbeidsmarkt en wat doet de werk- gever om dit te bewerkstelligen? En is er een toenemend animo bij werknemers om langer door te werken? Zowel de hervormin- gen 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.

In dit artikel wordt het aspect van langer doorwerken bezien vanaf de werkvloer, waarbij nadrukkelijk de visie van de werknemer en de werkgever naast elkaar worden gepresenteerd. De data voor het onderzoek naar de houding en het personeelsbeleid van werkgevers komt voort uit het project 'Activating Senior Potential in Ageing Europe' (ASPA) dat gecoördineerd werd door het NIDI en de Universiteit Utrecht en gefinancierd in het kader van het door de EU gesubsidieerde 7^e Kader onderzoek. In acht Europese landen zijn in 2009 gegevens verzameld bij werkgevers. Voor Nederland zijn gegevens verzameld bij meer dan duizend organisaties. In de andere participerende landen, te weten Duitsland, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk, Denemarken, Zweden, Italië en Polen zijn bij circa zesduizend organisaties gegevens verzameld. Om het gedrag en de ideeën van Nederlandse *werkgevers* te spiegelen

aan het gedrag en de ideeën van *werknemers* binnen organisaties, zijn er gegevens over werknemers in april en mei 2011 door het NIDI verzameld via het CentERpanel. Het CentERpanel is gebaseerd op een representatieve steekproef uit de Nederlandse bevolking van 16 jaar en ouder en bevat rond de 2 200 respondenten.

Allereerst worden de verwachtingen van werkgevers en werknemers over gevolgen van vergrijzing naast elkaar gezet. Vervolgens worden de inspanningen om langer doorwerken mogelijk te maken van werkgevers en de intenties van werknemers om langer door te werken naast elkaar gezet. Als laatste element wordt het personeelsbeleid onder de loep genomen: wat bieden werkgevers aan en in welke mate maken werknemers er gebruik van?

Verwachtingen over vergrijzing op de werkvloer

We starten 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 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 verwachten geen verandering van de productiviteit als gevolg van een vergrijzend personeelsbestand. Ook wat betreft de meeste andere factoren zoals het imago van de organisatie of haar winstgevendheid 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.

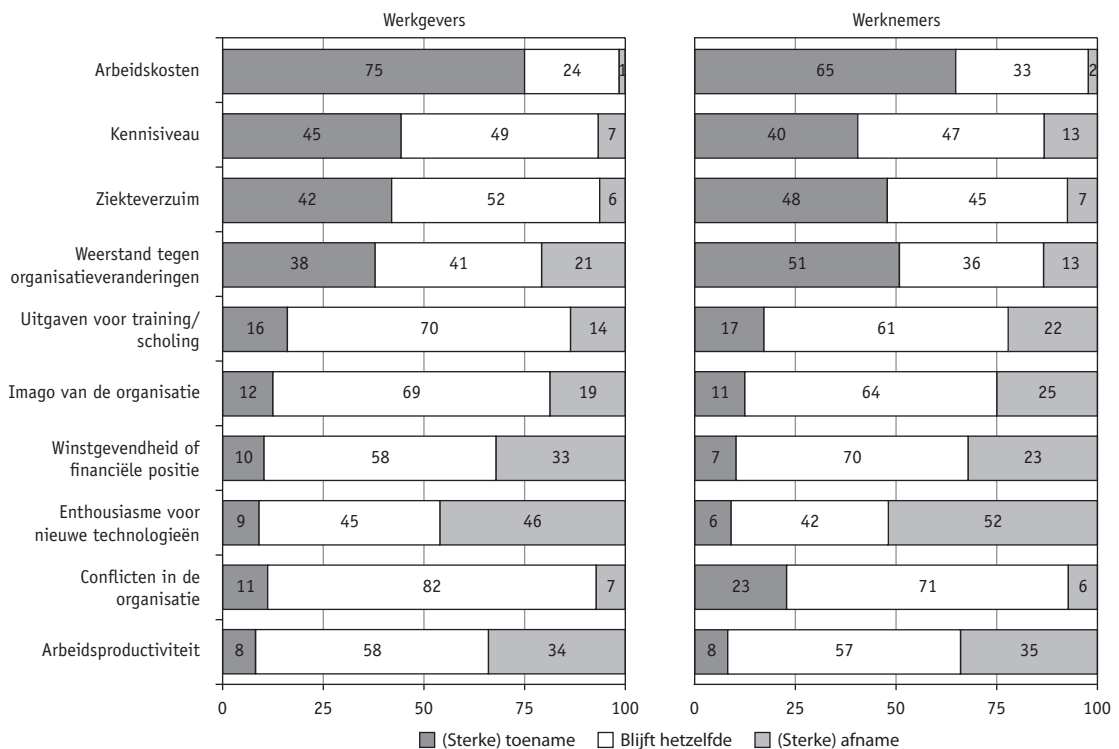
Wat doet de werkgever om langer doorwerken mogelijk te maken?

De werkgever ziet vooral een stijging van de arbeidskosten en gelijkblijvende of dalende productiviteit in het vooruitzicht. Een open vraag is of deze verwachtingen consequenties hebben voor de positie van de oudere werknemer. In deze paragraaf wordt stil gestaan bij feiten rond werven en behoud van oudere werknemers. Met ander woorden, wat doen Europese werkgevers op dit moment om werknemers langer aan het werk te houden en hoe verhouden Nederlandse werkgevers zich ten opzichte van hun buitenlandse collega's?

Tabel 1 biedt een overzicht van het personeelsbeleid gericht op langer doorwerken, waarbij de landen zijn gerangschikt naar mate van inactiviteit.

Figuur 1.

Consequenties van een verouderend personeelsbestand, werkgevers versus werknemers, Nederland



Noot: De vraag waar dit op gebaseerd is, luidt voor Nederlandse werkgevers: "Als de gemiddelde leeftijd van uw personeel toeneemt met vijf jaar, wat zal het effect dan zijn op..."; en voor Nederlandse werknemers: "Wij willen nu een vraag stellen over de organisatie waar u werkt: Als de gemiddelde leeftijd van het personeel toeneemt met vijf jaar, wat zal het effect dan zijn op..."

Bron: ASPA en CentERpanel

Tabel 1.

Werving en behoud oudere werknemers in Europa (percentages 'wordt toegepast'), 2009

	Nederland	Italië	Zweden	Dene- marken	Duits- land	Frank- rijk	Polen
Stimulering doorwerken tot pensioenge- rechtigde leeftijd	17	11	27	34	26	40	40
Stimulering werken tot na pensioenge- rechtigde leeftijd	8	5	15	18	7	8	26
Werven oudere werknemers	10	2	12	16	22	11	15
Werven van werknemers die al met pensi- oen zijn	4	3	7	8	17	10	38
Alle bovenstaande maatregelen	0	0	2	2	3	1	5
Geen enkele van de bovenstaande maat- regelen	75	82	66	57	56	54	39

Bron: ASPA werkgeversonderzoek

Werkgevers werden 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 actief is op het punt van alle genoemde maatregelen, respectievelijk het aandeel werkgevers dat geen van de genoemde maatregelen in de praktijk brengt.

Het eerste kenmerk van het personeelsbeleid van werkgevers is dat de overgrote meerderheid van de West-Europese werkgevers inactief is. 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 voortkomt uit een daling van de natuurlijke bevolkingsgroei maar vooral ook door de emigratie van Polen. Het valt direct op dat wat de inactiviteit betreft Italië en Nederland bij de koplanden horen. In beide landen geeft (meer dan) driekwart van de onderzochte werkgevers aan geen inspanningen te verrichten gericht op langer doorwerken. Dat is opvallend omdat beide landen uitersten vormen ten aanzien van demografisch bewustzijn. 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 institutioneel bepaalde leeftijden uiteenlopen zou voor een deel kunnen verklaren waarom de activiteit in Frankrijk (met een lage pensioenleeftijd) veel hoger is dan in bijvoorbeeld Nederland. 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: werving noch behoud komt na die leeftijd veelvuldig voor.

En wat is de werknemer van plan?

De geringe inspanningen van de werkgever op het terrein van langer doorwerken maken duidelijk dat ontwikkelingen in arbeidsparticipatie op hoge leeftijd vooral afhangen van de initiatieven en mogelijkheden die de werknemer ziet. We beginnen met de mogelijkheden die werknemers zien, dus tot op welke leeftijd ziet men zich goed functioneren op de arbeidsmarkt.

Tabel 2.

Leeftijdsnormen werknemers en werkgevers over moment van pensioneren, Nederland

	Te jong om definitief met pensioen te gaan?	Te oud om twintig 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 twintig uur of meer per week te werken?"

Bron: ASPA en CentERpanel

Leeftijdsnormen

Een continu terugkerende vraag is of werknemers niet te vroeg uitreden 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 2 brengt 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 vervroegde uitrede leeftijden (VUT-leeftijden) in het interval 57-60 jaar die vroeger redelijk vaak voorkwamen, worden anno 2011 door werknemers nog wel als acceptabele pensioenleeftijden 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. Beide zien de leeftijd van 66 jaar als een grens waar men te oud is om twintig 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 twintig uur of langer makkelijker op te brengen is. Een andere reden kan zijn dat de cijfers een afspiegeling vormen van de huidige uitredingspraktijk 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 3 willen werknemers gemiddeld op hun 63^{ste} stoppen met werken en dit komt wonderwel overeen met de leeftijd waarop respondenten die als werkgever aan het onderzoek hebben meegedaan met pensioen willen gaan. Over het algemeen is de gewenste pensioenleeftijd 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% 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 stopt precies op die bewuste leeftijd. En een kleine 50% stopt ver voordat het verwachte verval in functioneren optreedt.

Tabel 3.

Leeftijd waarop werknemers met pensioen willen gaan en indicatie van leeftijd waarom men nog denkt goed te functioneren

		Op welke leeftijd wilt u stoppen met werken?	Tot welke leeftijd kan een werknemer in uw beroep goed functioneren?
Werknemers		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: CentERpanel

Personeelsbeleid: investering in oudere werknemers?

Uit voorgaande kwam naar voren hoe zowel werknemers als werkgevers zien dat een vergrijzing op de werkvloer vooral gepaard gaat met een kloof tussen de arbeidskosten en de arbeidsproductiviteit. Ogenscheinlijk tempert deze kloof de bereidheid tot het werven of behouden van oudere werknemers, tegelijkertijd zou men verwachten dat die kloof werkgevers en werknemers aanzet tot corrigerend optreden, bijvoorbeeld door scholing te stimuleren om de productiviteit van werknemers te verhogen en/of demotie als middel om de beloning neerwaarts bij te stellen. Daarmee zou wellicht ook een deel van de spanning weggenomen kunnen worden die sommige werknemers voelen als ze noodgedwongen langer moeten doorwerken dan gepland. In wat volgt geven werkgevers en werknemers aan wat zij doen in de praktijk om langer doorwerken mogelijk te maken.

Wat doen werkgevers?

Uit de cijfers in tabel 4 blijkt dat de maatregelen om het gat tussen productiviteit en beloning te dichten door Nederlandse werkgevers het minst worden toegepast. Slechts 8% van de werkgevers heeft

opleidingsplannen voor ouderen, in vergelijking met 20% van de Europese werkgevers. Ook demotie wordt nauwelijks toegepast: 3% in Nederland en 7% bij de Europese collega's.

De lage cijfers voor scholingsinspanningen ten aanzien van ouderen kunnen echter een onderschatting zijn van de feitelijke scholing. Een meerderheid van de ondervraagde werkgevers geeft aan 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 personeelsbeleid dat kan worden getypeerd als ontziebeleid duidelijk vaker voorkomt dan in andere Europese

Tabel 4.

Maatregelen die organisaties nemen om oudere werknemers te behouden, Nederland versus Europa (percentages 'wordt toegepast'), 2009

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

Bron: ASPA

landen. Extra verlof voor oudere werknemers en taakverlichting komen in Nederland veel vaker voor. Ook het gebruik van deeltijdpensioen is gebruikelijker.

Wat doen werknemers?

In het onderzoek onder werknemers vroegen we hen hoe eenvoudig het is van verschillende faciliteiten gebruik te maken in de eigen arbeidsorganisatie. De lijst met voorgedragen 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 en flexibele werktijden. De cijfers voor alle leeftijden tezamen leren dat een meerderheid van de Nederlandse werknemers personeelsmaatregelen als toegankelijk ervaart (figuur 2). Bijna 70% van de ondervraagden meent dat het relatief gemakkelijk 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 komen. De meeste restricties ervaren werknemers wanneer het gaat om verlichting van taken en thuiswerken.

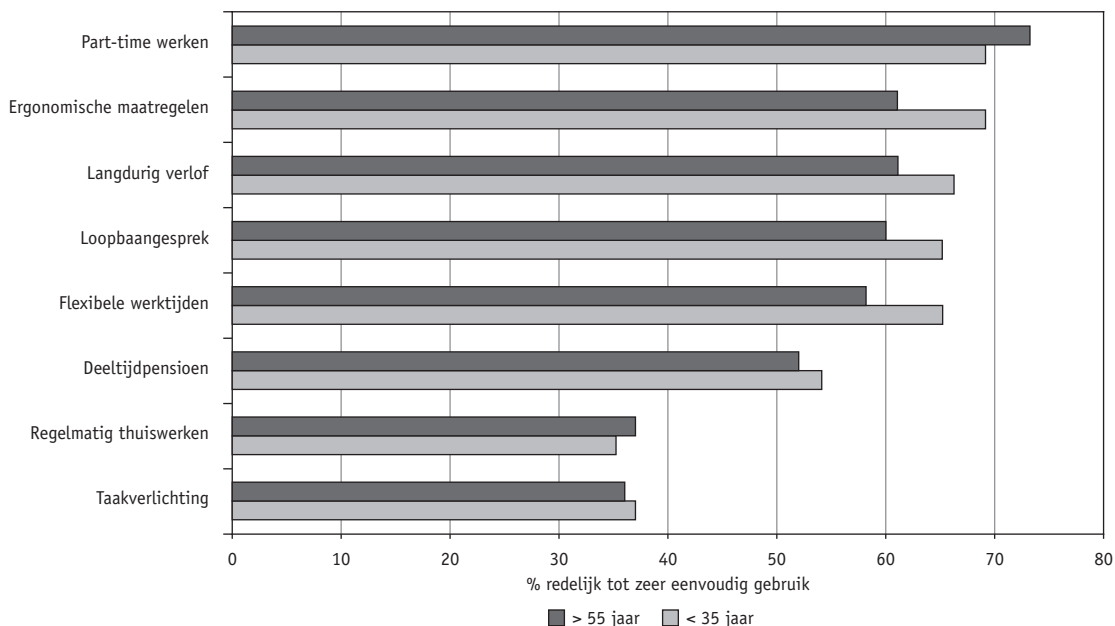
Achter de getoonde cijfers gaat een grote variatie schuil in antwoorden, in het bijzonder tussen

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. Twee derde van de respondenten die werkzaam zijn in organisaties met minder dan 10 werknemers acht het onmogelijk 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 5% 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 betreft, lijkt het voor kleine organisaties veel lastiger om maatwerk te leveren: 40% acht aanpassingen onmogelijk, terwijl dit bij de grote organisaties maar 4% is. De door werknemers gepercipieerde mogelijkheden voor flexibele werktijden, thuiswerken en taakverlichting vertonen weinig of geen samenhang met de grootte van de organisatie.

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

Figuur 2.

Eenvoud van gebruik van onderdelen van het personeelsbeleid volgens Nederlandse werknemers

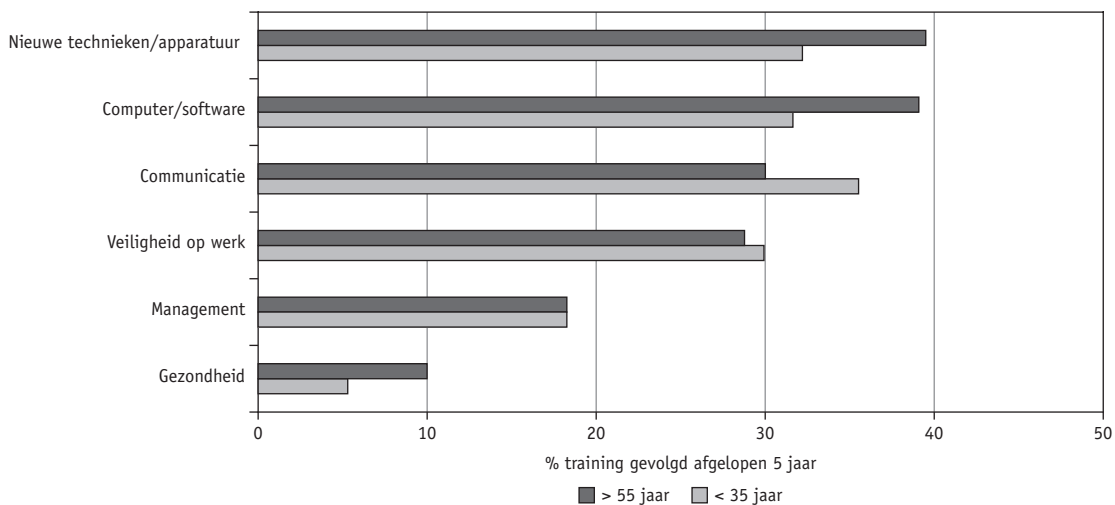


Noot: De vraag waarop de uitkomsten is gebaseerd, luidt voor Nederlandse werknemers: "Hoe eenvoudig is het om binnen uw organisatie gebruik te maken van de volgende faciliteiten?"

Bron: CentERpanel

Figuur 3.

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

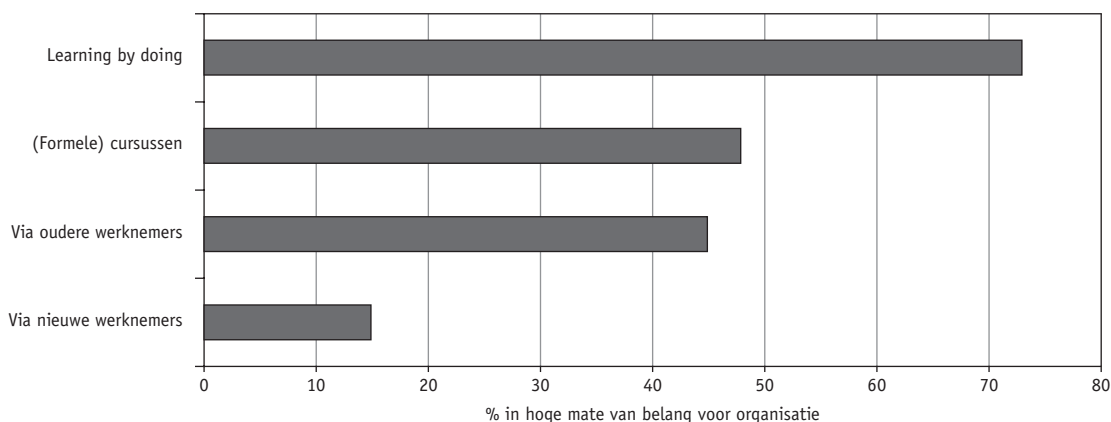


Noot: De vraag waarop de uitkomsten is gebaseerd, luidt "Welke van de volgende typen training hebt u in de afgelopen vijf jaar gevolgd via uw werkgever?"

Bron: CentERpanel

Figuur 4.

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

of de zwakkere kanten van oudere werknemers kan compenseren. Scholing is echter zo divers in samenstelling en vorm dat we een afzonderlijke vraag aan werknemers hebben gesteld over de mate waarin men de afgelopen vijf jaar gebruik heeft gemaakt van een aantal typen van training via hun werkgever. Figuur 3 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% 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%.

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. Deze 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 4). 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 van kennisverwerving is (met 73%), gevolgd door formele cursussen (met 48%). In het licht dat deze laatste vorm van kennisverwerving bij 48% van de werkgevers in hoge mate van belang wordt geacht, is een score van 35% deelname aan cursussen, die een van de '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. Het belang van deze vorm van kennisoverdracht doet nauwelijks onder voor die van formele cursussen. Kennisoverdracht van oud naar jong is in ieder

geval in de ogen van de werkgevers veel belangrijker dan de kennis die een organisatie binnenstroomt via nieuwe werknemers.

Conclusies

Wat zijn de plannen en verwachtingen van de Nederlandse werknemer ten aanzien van zijn werkzame carrière? Botsen de plannen en verwachtingen van de werknemers ten aanzien van zijn werkzame carrière met de plannen van werkgevers in tijden van vergrijzing? En wat doet men eraan om langer werken mogelijk te maken? De volgende grote lijnen vallen te ontwaren.

Allereerst valt het op dat de beelden van werkgevers en werknemers over de gevolgen van vergrijzing voor hun organisatie tot op grote hoogte overeenkomen. Een meerderheid van zowel werknemers als werkgevers verwacht geen verandering van de productiviteit als gevolg van een vergrijzend personeelsbestand. Het belangrijkste gevolg van de vergrijzing wordt verwacht op het terrein van de arbeidskosten: 75% van de werkgevers en 65% van de werknemers verwacht een toename van de arbeidskosten. En over het geheel genomen ziet men vooral een gat ontstaan tussen arbeidskosten en productiviteit als gevolg van vergrijzing.

Een tweede grote lijn is dat het beleid van werkgevers nog maar in beperkte mate is afgestemd op een vergrijzend personeelsbestand. Langer doorwerken wordt maar in zeer beperkte mate gestimuleerd en om het gat te dichten tussen arbeidskosten en productiviteit wordt maar in beperkte mate beleid toegepast. Het blijft uiteraard de vraag hoe organisaties daar het beste op moeten reageren. Indien uitsluitend naar formeel personeelsbeleid wordt gekeken, dan blijkt dat maatregelen als demotie en het gebruiken van een opleidingsplan voor oudere werknemers spaarzaam worden toegepast. In andere Europese landen wordt meer beleid op dit specifieke terrein toegepast. Het Nederlandse personeelsbeleid laat zich vooralsnog vooral kenmerken door formele ontsiaatregelen.

Een derde grote lijn is dat normen over leeftijd en pensionering tussen werkgevers en werknemers niet veel verschillen. De meeste werknemers willen uittreden (ver) voordat het verwachte verval in functioneren optreedt. Toch moet verwacht worden dat er een botsing van belangen gaat optreden. Allereerst omdat werkgevers vooralsnog de vergrijzing van het personeelsbestand niet actief bestrijdt, maar vooral werknemers ontziet. Hierdoor zal de neiging bij werkgevers om werknemers vervroegd te laten pensioneren blijven bestaan. Daarnaast zullen werknemers door negatieve vermogensontwikkelingen, bijvoorbeeld als gevolg van de crisis of pensioenherformingen, langer aan het werk willen blijven. Deze wens kan op den duur botsen met de wens van werkgevers omdat zij oudere werknemers als een verliespost gaan beschouwen. Maar de werknemer kan ook zelf in een tweestrijd terecht komen omdat men langer doorwerkt dan de leeftijd waarop men verwacht nog goed te kunnen functioneren. Momenteel voelt 20% van de werknemers deze spanning.

Tot slot een relativerende constatering. De grote vraag is echter of en in welke mate informeel personeelsbeleid een rol speelt binnen organisaties. Werk op dit terrein is spaarzaam en vaak moeilijk vergelijkbaar. Uit ons onderzoek komt echter naar voren dat werkgevers bijvoorbeeld 'learning-by-doing' als veruit de belangrijkste bron van kennisverwerving zien binnen de eigen organisatie. Achter de officiële cijfers van scholing en beleid kan dus nog een ontwikkeling schuilgaan die de komende jaren van groot belang kan zijn om de ontwikkelingen van een vergrijzende arbeidsmarkt goed te kunnen begrijpen.

*Harry van Dalen
Kène Henkens
NIDI en Universiteit van Tilburg*

Bibliografie

Zwick, T. 2011. *Why Training Older Employees is Less Effective*. Discussion Paper no. 11-046. Mannheim: ZEW.