
Inleiding

De ontbrekende schakel

*Jacques van Hoof**

Voor degenen die na de grote najaarsdemonstraties daar nog niet helemaal van overtuigd mochten zijn, heeft nu ook het SCP in zijn laatste Sociaal en Cultureel Rapport vastgesteld dat de meeste Nederlanders er weinig voor voelen om na hun zestigste te blijven doorwerken. Het overheidsbeleid met betrekking tot meer en langer werken roeit dus hier (zoals elders in West-Europa) tegen de stroom in. Over de vraag hoe de burgers ertoe gebracht moeten worden om langer door te werken, woedt een discussie die geheel in het teken staat van wat Romke van der Veen ooit het prikkelparadigma heeft genoemd. Het beleid van het huidige kabinet staat in het teken van negatieve financiële prikkels door het stoppen met werken dunder te maken. Sommigen stellen daar tegenover dat het meer zoden aan de dijk zou zetten om langer doorwerken financieel te belonen door middel van hogere uitkeringen voor hen die langer blijven werken. Er wordt nauwelijks nagedacht over de vraag hoe men langer doorwerken als zodanig (dus los van de financiële kant ervan) aantrekkelijker en/of beter realiseerbaar kan maken. Een beleid dat hierop gericht is, kan men met recht de ontbrekende schakel in het arbeidsparticipatiebeleid voor oudere werknemers noemen.

Nu zijn het natuurlijk in eerste instantie de werkgevers die daaraan iets kunnen doen. Dat roept de vraag op hoe bedrijven en instellingen met hun oudere werknemers omgaan. Vooral door het werk van Henkens en zijn collega's van het NIDI (zie onder meer Henkens & Van Solinge, 2003) weten we vrij nauwkeurig wat er allemaal van invloed is op de beslissing om

vroegtijdig met betaald werken te stoppen. Er zijn *push*- en *pull*-factoren aan het werk. Voor veel oudere werknemers heeft de werksituatie in de loop van de tijd onaantrekkelijke kanten gekregen. Daarbij kan het gaan om werkdruk, gebrek aan uitdaging, een zekere moeheid tegenover het almaar doorgaande proces van organisatieverandering et cetera, maar duidelijk is wel dat het gebrek aan waardering van collega's en vooral van de chef een hoofdrol speelt. Daar staat tegenover de aantrekkingskracht van het leven waarin je weer baas over je eigen tijd bent (en de vrees dat je, als je te lang blijft doorwerken, daar vanwege mogelijke gezondheidsklachten maar kort van zou kunnen profiteren). De mening van de partner weegt daarbij zwaar. Dat betekent dat ook werkgevers er in een situatie waarin er van de kant van de oudere werknemers geen sprake is van financiële noodzaak een harde dobber aan zullen hebben om hen tot langer doorwerken te bewegen. Volgens Henkens c.s. is eigenlijk alleen een positievere waardering van oudere werknemers door hun directe baas tot op zekere hoogte in staat hun beslissing te beïnvloeden.

De vraag moet echter worden gesteld in hoeverre werkgevers uit zichzelf een beleid zullen gaan voeren dat tot langer doorwerken van oudere werknemers kan leiden. In HRM-kringen wordt al geruime tijd gepleit voor een zogenaamd leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daarmee wordt een beleid bedoeld dat het traditionele categoriale beleid ten opzichte van oudere werknemers (in feite gebaseerd op een soort aftakelingsdenken met maatregelen die er vooral op gericht zijn om oudere werknemers te ont-

* Prof. dr. J.J. van Hoof is voorzitter van de redactie van Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken en is verbonden aan de Nijmegen School of Management.

zien) doorbreekt. Over hoe zo'n beleid eruit zou moeten zien, bestaat grote eensgezindheid (zie onder meer Thunnissen, Thijssen & De Lange, 2000). Naast het doorbreken van negatieve stereotypen en een groter accent op wat oudere werknemers krachtens hun grotere ervaring en overzicht beter kunnen dan jongeren, gaat het vooral om het bieden van nieuwe uitdagingen, scholing die de inzetbaarheid van oudere werknemers instandhoudt en versterkt, functieaanpassingen (bijvoorbeeld een toevoeging van taken op het gebied van *coaching* en mentorschap) en verandering van functie (iets wat ten onrechte vooral met demotie wordt geassocieerd). Overigens moet natuurlijk ook in dit type beleid de fysieke en psychische belastbaarheid van oudere werknemers goed in de gaten worden gehouden.

Zo'n beleid staat echter vrijwel overal nog maar in de kinderschoenen. Een goede illustratie daarvan biedt het artikel van Sijpersma over het ouderenbeleid in de bouw in dit nummer. In deze sector is het beleid voor oudere werknemers nog steeds in grote mate gericht op verbetering van de arbeidsomstandigheden, dat wil zeggen op verlichting van het fysiek belastende werk. Slechts een gering percentage van de bouwbedrijven ziet wel iets in functieverandering en om- en bijscholing. Ook de oudere bouwvakkers zelf hebben daar weinig behoefte aan. Voor werken in deeltijd bestaat bij de bedrijven meer belangstelling, maar volgens de auteur van het artikel past dat slecht in de bouwpraktijk. Onderzoek dat in het midden van de jaren negentig in enkele tientallen arbeidsorganisaties is gedaan, schetst als algemeen beeld dat deze zich voor hun werknemers boven de 45 vooral richten op maatregelen met betrekking tot arbeidsduur en arbeidstijden (extra vakantiedagen, de mogelijkheid om minder te werken, geen onregelmatige diensten), maar veel minder op scholing, functieaanpassingen en verandering van functie (Von Bergh, 1997). Een vergelijkbaar beeld komt uit een nog grootschaliger onderzoek uit 2000 (Remery e.a., 2001). Er is weinig reden om aan te nemen dat dit in de afgelopen jaren veel veranderd is. Van een 'activerend' beleid met be-

trekking tot oudere werknemers is in Nederlandse organisaties nog nauwelijks sprake. Wat betekent dat terwijl nu voor veel werknemers het vooruitzicht van vroegpensioen in rook opgaat, er in de organisaties weinig wordt gedaan om hen een nieuw toekomstperspectief te bieden.

Hoe kan deze ontbrekende schakel worden toegevoegd? De staatssecretaris van SZW heeft onlangs een subsidiemaatregel aangekondigd die werkgevers ertoe moet brengen ouderen langer in dienst te houden. Dat past geheel in het 'prikkelparadigma', met alle beperkingen van dien. Een belangrijke aanleiding voor werkgevers om hun beleid in de gewenste richting om te buigen, zouden nieuwe problemen in de personeelsvoorziening kunnen zijn, hoewel tijdens de vorige schaarsteperiode is gebleken dat werkgevers een voorkeur hebben voor andere opties dan het langer in dienst houden van oudere werknemers (Henkens e.a., 2000). Misschien moeten we in dit verband toch ook aan het CAO-instrument denken. Naar analogie van de scholingsafspraken die in de loop van de jaren tachtig en negentig in de meeste CAO's zijn opgenomen, zouden ook over het leeftijdsbewust personeelsbeleid afspraken gemaakt kunnen worden (bijvoorbeeld over een loopbaanadvies voor oudere werknemers zoals al door het CNV is voorgesteld). Nu de nieuwe spelregels voor het vroegpensioen grotendeels vastliggen, wordt het hoog tijd constructief over zulke maatregelen te gaan nadenken.

Literatuur

- Bergh, M. von (1997). *Loopbanen van oudere werknemers*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Henkens, K. e.a. (2000). Wat doen werkgevers bij krapte? *ESB* 22-12-2000: 960-962.
- Henkens, K. en H. van Solinge (2003). *Het eindspel*. Assen: Van Gorcum.
- Remery, C. e.a. (2001). Omgaan met veroudering en een krappe arbeidsmarkt. *M&O* 2001/6: 23-39.
- Thunnissen, M.A.G., J.G.L. Thijssen en W.A.M. de Lange (2000). *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Tilburg: OSA.