

De praktijk van het beleid rond oudere werknemers. Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam

Joop Zinsmeister, Hafid Ballafkih en Martha Meerman*

Politieke instituten en belangenorganisaties pleiten ervoor om werknemers tot aan hun pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar te laten doorwerken. Het is een grote uitdaging om in organisaties te werken aan de verdere ontwikkeling van de vaardigheden en aan de inzetbaarheid van de oudere werknemers zonder dat hun gezondheid, motivatie en capaciteit met het stijgen van de jaren afneemt. Om na te gaan of een vergroting van de inzetbaarheid van oudere werknemers mogelijk is, beschrijven we in dit artikel de beelden die leven bij hrm-functionarissen in de regio Amsterdam en het beleid en de maatregelen die in de praktijk worden genomen. In het beleid van werkgevers komt tot uiting dat de oudere werknemers voornamelijk worden genegeerd. Worden de oudere werknemers wel gezien dan worden zij veelal als een last aangeduid waarvan men zo snel mogelijk afscheid wil nemen. Naarmate de leeftijd waarop werknemers als 'oud' worden aangemerkt hoger is, is er vaker sprake van beleid. Managers stellen zich in het algemeen passief en onverschillig op tegenover de oudere werknemers. Organisaties zijn echter wel uitgesproken in het niet willen aannemen van oudere werknemers. In profit- en non-profitorganisaties wordt verschillend tegen oudere werknemers aan gekeken.

Trefwoorden: oudere werknemers, humanresourcesmanagement, leeftijdsbewust beleid

Inleiding

De gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking stijgt en zal dat de komende twintig jaar blijven doen (Naegele & Walker, 2006). Als er geen maatregelen worden genomen, zal de totale beroepsbevolking krimpen. Om deze ontwikkeling het hoofd te bieden, wordt in het politieke debat een pleidooi gehouden om werknemers tot aan hun pensioengerechtigde leeftijd of zelfs langer te laten doorwerken (Themacommissie ouderenbeleid, 2005; SER, 2005).

Deze ontwikkelingen vormen een grote uitdaging voor arbeidsorganisaties om na te denken over en te werken aan de vergroting van de inzetbaarheid van de werknemers in het algemeen en oudere werknemers in het bijzonder. Door gebruik te maken van de verscheidenheid aan ervaringen en capaciteiten van de

oudere werknemers kan het beschikbare potentieel worden vergroot, mits rekening wordt gehouden met de gezondheid en motivatie van betrokkenen (Naegele & Walker, 2006; Baars, 2006). Een dergelijke oplossing vraagt om een gedifferentieerde aanpak van human resources en een meer specifiek arbeidsmarktbeleid: bijvoorbeeld een bewust leeftijdsbeleid als onderdeel van humanresourcesmanagement (hrm) (Meerman, 2005; Kerkhoff, 1981). Gedifferentieerd hrm kan worden uitgewerkt in organisaties als eerst wordt stilgestaan bij de huidige inzetbaarheid van de oudere werknemers. Immers, een bewustzijn en acceptatie van het bestaande zijn een voorwaarde om plannen en uitwerkingen te maken voor de toekomst (Ganzevoort, 1999). Voor het ontwikkelen van een nieuwe aanpak voor de inzetbaarheid van verschillende groepen (oudere) werkne-

* De auteurs zijn verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam. E-mail: j.h.g.zinsmeister@hva.nl.

mers is de inzet van zowel werkgevers als werknemers van belang.

In deze bijdrage beperken we ons tot de werkgever.¹ Vanuit het perspectief van de werkgever doen we een poging de bestaande situatie met betrekking tot de oudere werknemers in Amsterdam in kaart te brengen. We bestuderen het beleid, de activiteiten, de beelden en oriëntaties van werkgevers die daar de achtergrond van vormen.

In het licht van de demografische ontwikkelingen en als antwoord op de globaliserende arbeidsmarkt kijken wij op een gedifferentieerde manier naar ouderen. Ouderen hebben een verscheidenheid aan ervaringen, die ze opbouwen uit wat ze ondernemen en wat ze ondergaan (Baars, 2006).

De arbeidsparticipatie van oudere werknemers in organisaties

Hoewel onderzoeken geen eenduidige resultaten opleveren, zijn oudere werknemers als brede categorie vaak duurder dan jongere werknemers (Groot et al., 2006; Expertisecentrum Leeftijd, 2007). Dit is echter mede afhankelijk van de relatie tussen de leeftijd van ouderen, de maatregelen die worden genomen en de context waarbinnen de ouderen functioneren (Ester & Kerkhofs, 2007). De ervaring leert dat oudere werknemers minder flexibel en inzetbaar zijn dan jongeren door de nieuwe eisen die aan werknemers worden gesteld. Ze zijn daarentegen ook vaak hard nodig, met name in sectoren waarin sprake is van tekorten aan arbeidskrachten. Er zijn sectoren en specifieke bedrijven waar de ervaring en kennis van ouderen node gemist kan worden.

Het denken over leeftijd in relatie tot werk is niet nieuw. Kerkhoff (1981) signaleerde al in de jaren tachtig een problematiek rond het ouder worden van werknemers. Hij had het over de fysieke slijtage die in sommige beroepen groter is dan op grond van de kalenderleeftijd verondersteld zou mogen worden. Van fysieke slijtage is sprake in arbeidsorganisaties waar gedurende het arbeidzame leven zware lichamelijke eisen worden gesteld aan werknemers. Hoewel zware lichamelijke arbeid nog steeds voorkomt, is nu vaker

sprake van lichamelijke onderbelasting en geestelijke overbelasting (Breedveld, 2004).

Kerkhoff (1981) sprak ook over relatieve veroudering, een fenomeen dat steeds meer de oorzaak is van de niet-optimale inzetbaarheid van oudere werknemers. Oudere werknemers worden oud genoemd omdat hun kennis en vaardigheden niet meer aansluiten bij bijvoorbeeld de nieuwe eisen ten aanzien van technische vaardigheden. Waar een werknemer in technische zin nog lang meekan, is de organisatie in economische zin toe aan een nieuwe investering. Die investering wordt, volgens Kerkhoff, een oudere werknemer onthouden, omdat het goedkoper is om recent opgeleide jongeren in dienst te nemen, in wie de werkgever minder hoeft te investeren. Sennett (2007) noemt dit het bekwaamhedenverval dat in sommige organisaties en beroepen al op zeer jeugdige leeftijd optreedt. Dit bekwaamhedenverval heeft weinig te maken met de fysieke mogelijkheden van werknemers.

Hoewel het aantal ouderen dat werkt de laatste jaren stijgt (Henkens & Van Solinge, 2006), en in Nederland regelingen om het uittreden te vergemakkelijken vervallen, zien we nog steeds dat ouderen in groten getale uit het arbeidsproces vertrekken, gedwongen of vrijwillig. Walker (1997) laat zien dat dit in heel Europa plaatsvindt op grond van rechtstreekse of indirecte leeftijdsgrenzen. Hij laat ook zien dat er zelden pogingen worden ondernomen om de instelling van werkgevers te veranderen. Naegele en Walker (2006: 10) schrijven: 'Until now, European employers in both the public and private sectors have commonly encouraged older workers to leave employment.'

De beeldvorming over ouderen in het algemeen is die van niet flexibel, minder snel en niet meegaand met technologische vernieuwingen (Nauta et al., 2004). Die beelden hebben echter vaak betrekking op de oudere werknemers in het algemeen en krijgen meer inhoud als het over oudere werknemers in het eigen bedrijf gaat (Boerlijst & Van der Heijden, 1994).

Gezien de toenemende druk vanuit de politiek en de verwachte tekorten op de arbeidsmarkt veronderstellen wij dat arbeidsorganisaties beleid ontwikkelen gericht op de blijvende participatie van de oudere werknemers.

Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam

Wij onderzoeken in dit artikel daarom of de concrete maatregelen die werkgevers nemen bijdragen aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van de oudere werknemers. Het onderzoek beschrijft de beleidsoriëntaties en maatregelen van werkgevers in de regio Amsterdam en beoogt daarmee een antwoord te geven op de vraag: op welke wijze wordt in de arbeidsorganisaties in de regio Amsterdam vormgegeven aan beleid gericht op de participatie van de oudere werknemers?

Deze vraag kan worden onderverdeeld in deelvragen die de rode draad vormen van het artikel:

- Wat is volgens werkgevers een oudere werknemer?
- Welke beleidsinstrumenten worden ingezet om de arbeidsparticipatie van de oudere werknemers te bevorderen?
- Welke beleidsoriëntaties zijn bij werkgevers te onderscheiden?

Alvorens de praktijk te beschrijven, schetsen we een analysekader om beleid en beleidsinstrumenten te kunnen duiden en de onderzoeksopzet. Vervolgens geven we een antwoord op de bovenstaande deelvragen. In de conclusie volgt een antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek.

Oriëntaties op ouderenbeleid

Meerman (2005, 2007) geeft aan dat werkgevers op verschillende manieren naar de oudere werknemers kijken en een ouderenbeleid of leeftijdsbewust personeelsbeleid inzetten en vormgeven. Werkgevers, en daarmee de hrm-afdeling, kunnen zich inzake de inzetbaarheid van oudere werknemers passief of actief opstellen, bewust naar verschillen in leeftijd kijken of onverschillig zijn, ze kunnen betrokkenheid tonen of afstandelijk blijven, alleen op korte termijn reageren of ook en vooral oog hebben voor de lange termijn. In een proactieve oriëntatie staat het waarderen van de individuele ouderen en het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid voorop. Meerman (2007) onderscheidt zo vijf verschillende oriëntaties (negeren, reageren, beschermen, ontwikkelen en waarderen) en laat zich daarbij ook leiden door de historische schets van Cedefop (2006),² waarin de verschillende

oriëntaties in de tijd worden geplaatst. Volgens dat onderzoek zouden de arbeidsorganisaties nu in een tijdvak verkeren waarin meer aandacht voor het waarderen van de oudere werknemers is.

Op basis van Meerman en Finsveen (2005) onderscheiden we in dit onderzoek slechts drie beleidsoriëntaties (voor de argumentatie, zie onder 'Onderzoeksopzet en operationalisering'):

- 1 negeren en/of uitsluiten: oudere werknemers gaan tekorten vertonen en dat is lastig;
- 2 beschermen: oudere werknemers gaan tekorten vertonen en daarom zijn maatregelen relevant waardoor ze kunnen blijven functioneren;
- 3 ontwikkelen en/of waarderen: oudere werknemers verschillen en hun specifieke kwaliteiten moeten worden gekend om ontwikkeling en daarmee blijvende inzetbaarheid mogelijk te maken.

Negeren en/of uitsluiten van de oudere werknemers

In de oriëntatie 'negeren en/of uitsluiten van de oudere werknemers' wordt niet over leeftijdsverschil tussen werknemers nagedacht. De naleving van de wetgeving en de cao met betrekking tot de inzet van werknemers is passief en krijgt pas aandacht als de werknemers er zelf de aandacht op vestigen. Iedereen moet gelijk behandeld worden en verschillen tussen de werknemers worden dan ook zo veel mogelijk ontkend of onderdrukt. Werkgevers zeggen geen specifiek ouderenbeleid te voeren en dat ook niet te willen.

Geluiden vanuit de overheid en de sociale partners (Themacommissie ouderenbeleid, 2005; SER, 2005) en het Expertisecentrum Leeftijd (Quispel, 2003) komen overeen met deze oriëntatie, zij het om verschillende redenen. Zo wil De SER de oudere werknemers niet als bijzonder benaderen en de Themacommissie ouderenbeleid wil het gangbare ouderenbeleid, zoals vervroegd uitreden, en ontsie maatregelen, zoals geen ploegen- en nachtdiensten en minder of geen overwerk, daarom onaantrekkelijk maken. Het Expertisecentrum Leeftijd wil ook af van deze beschermingsmaatregelen om niet te discrimineren op grond van de kalenderleeftijd. Het leeftijdsbewuste personeelsbeleid moet op

termijn worden voortgezet als leeftijdsafhankelijk personeelsbeleid (of leeftijdsloos personeelsbeleid) op ondernemingsniveau (Quispel, 2003; SER, 2005). Oudere werknemers zijn gewone werknemers en moeten daarom als zodanig behandeld worden.

Het negeren van oudere werknemers heeft vaak vervroegde uittreding tot gevolg. Vervroegde uittredingsregelingen drukken uit dat oudere werknemers niet meer thuishoren in de arbeidsorganisatie (Taylor & Walker, 1998). De gelijke behandeling van alle werknemers of het negeren van leeftijdsverschillen heeft vaak tot gevolg dat oudere werknemers niet kunnen voldoen aan wat van de standaardmedewerker wordt gevraagd. Ouderen worden dan als 'minder' passend gezien. De aanmoediging om vervroegd het bedrijf te verlaten is daar vaak het gevolg van. Als reactie daarop sluiten de oudere werknemers ook vaak zichzelf uit en willen niet anders dan met vervroegd pensioen (Walker, 1997; Taylor & Walker, 1998). Naegelé en Walker (2006) geven aan dat het in Europa vrij normaal wordt gevonden dat de werkgever de oudere werknemers aanmoedigt de arbeidsorganisatie te verlaten. Nederland behoort tot de groep landen met een veelheid aan uittredingsroutes, die zowel qua keuze- als financiële mogelijkheden het meest genereus zijn vergeleken met die in andere Europese landen (Schils, 2006).

Beschermen van de oudere werknemers

Om de pensioengerechtigde leeftijd werkend te kunnen halen, moeten de oudere werknemers in deze beleidsoriëntatie niet behandeld worden als de 'gemiddelde' werknemer maar op specifieke punten worden ontzien. Hiertoe worden beschermingsmaatregelen getroffen om het arbeidsproces te verlichten. Zo zouden oudere werknemers fysiek en mentaal minder aankunnen dan jongere werknemers en daarom beschermd moeten worden tegen te zware belasting. De maatregelen gaan vaak over aanpassingen als minder uren werken, een kortere werkweek, vrijstelling van overwerk of nachtdienst, deeltijdpensioen, extra vrije dagen, enzovoort. Deze speciale beschermingsmaatregelen zijn vaak de uitkomst van onderhandelingen tussen de sociale partners en zijn vastgelegd in de cao. Het beschermen van oudere werknemers als oriëntatie houdt in dat werkgevers het initiatief nemen om de

oudere werknemers attent te maken op de in de cao vastgelegde rechten. Deze beschermende maatregelen worden door anderen ontzietmaatregelen genoemd, of ook wel contractbijstellingen of aanpassingsgerichte behoudmaatregelen (Theunissen, 2000; Thijssen & Leisink, 2003).

Ontwikkelen en/of waarderen van de oudere werknemers

Werkgevers die een ontwikkelingsgerichte of een waarderingsgerichte aanpak hanteren, willen zo lang mogelijk gebruikmaken van de oudere werknemers in de organisatie. Om dat te bereiken zijn soms speciale maatregelen nodig, waarbij ofwel de inhoud en het ontwerp van functies worden aangepast aan de capaciteiten en ervaring van de oudere werknemer, ofwel deze door middel van extra scholing en opleiding beter in staat wordt gesteld de bestaande functie te blijven uitoefenen. Deze oriëntatie vraagt een actieve inzet. Ze komt nagenoeg overeen met de door Theunissen (2000) en Thijssen en Leisink (2003) genoemde categorie maatregelen gericht op competentiematching en -bevordering en de categorie ontwikkelingsgerichte behoudmaatregelen.

Sommige werkgevers weten de verschillende kwaliteiten van alle werknemers te waarderen. Ze kijken niet alleen naar leeftijdsverschillen, maar ook naar verschillen in sekse, opleiding, etnische achtergrond en ervaringen die van invloed zijn op de relatie tussen leeftijd en het werk. Het uitgangspunt is dat alle leden van de organisatie moeten leren omgaan met verschil. Een goed leeftijdsbeleid ten behoeve van de oudere werknemers is alleen mogelijk indien een omgeving wordt gecreëerd waarin ieder individu zijn of haar potentieel kan ontwikkelen zonder te worden gediscrimineerd op grond van leeftijd (Naegelé & Walker, 2006). Diversiteit in het beleid is alom aanwezig. Het individu wordt niet alleen gezien als lid van een groep, maar vormt ook als individu het uitgangspunt van het beleid.

Waarderen heeft binnen het personeelsmanagement vaak een andere, beoordelende en beheersmatige betekenis, zoals in functiewaardering. In deze oriëntatie doelen wij daar juist niet op. Waarderen heeft hier de betekenis dat (verschillen in) kwaliteiten worden

Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam

gezien en gesignaleerd om naar mogelijkheden te kijken en te zoeken die vaak onbenut blijven. Dat kan pas als de werkgever openstaat voor ongekende kwaliteiten.

Juist bij het waarderen van verschillen blijkt hoe belangrijk een leeftijdsbewust personeelsbeleid is, waarbij niet alleen de kalenderleeftijd van belang is, maar ook de arbeidsidentiteit van de betreffende werknemer (Baars, 2006; Meijers, 1995).

Verschillen en overeenkomsten

In de oriëntatie 'negeren en/of uitsluiten' worden oudere werknemers als 'normale' werknemers benaderd, zij moeten zich aanpassen aan het arbeidsproces zoals dat voor iedereen geldt. In het (hrm-)beleid mag geen onderscheid worden gemaakt naar leeftijd. Deze opvatting ontkent in feite de eigenheid van de oudere werknemers, de aan leeftijd en ervaring gerelateerde kenmerken worden genegeerd. Werkgevers kiezen voor deze oriëntatie omdat categorisering van ouderen vaak leidt tot discriminatie. Als veel oudere werknemers extra of speciale maatregelen vragen, vormen 'ze' blijkbaar een probleem.

Indien werkgevers hun oudere werknemers beschermen, worden leeftijdsverschillen niet genegeerd maar gezien. Het onderscheid tussen de oriëntaties 'negeren en/of uitsluiten' en 'beschermen' is dat bij 'beschermen' de werkgever bewust actie onderneemt om de oudere werknemers tot aan de pensioengerechtigde leeftijd aan het werk te houden. De oudere werknemers worden als 'anders' opgevat. Bij 'negeren en/of uitsluiten' is iedereen gelijk. Werkgevers die hun oudere werknemers 'beschermen', zijn zelf actief in het uitdragen van de in de cao overeengekomen speciale maatregelen. De oriëntaties 'negeren en/of uitsluiten' en 'beschermen' komen overeen in de zin dat oudere werknemers tekorten ontwikkelen: obsolescentie van de oudere werknemer (Thijssen & Walter, 2006).

De beschermende en ontwikkelingsgerichte maatregelen komen beide voort uit een actieve opstelling van de werkgever. In beide gevallen geldt dat ouderen moeten worden ingesloten in het arbeidsproces. Werkgevers die hun oudere werknemers 'beschermen', gaan er echter van uit dat de oudere werknemers niet volop kunnen meedraaien. Ze doen dezelfde werkzaamheden als vroeger, maar

minder. Als er sprake is van 'ontwikkelen en/of waarderen' wordt de aandacht gericht op veranderingen in de carrière en wordt erkend dat nieuwe taken tot nieuwe energie kunnen leiden. Ouderen krijgen opleidingen aangeboden en worden intensief begeleid indien de werkmethode wijzigen. Bij 'ontwikkelen en/of waarderen' wordt er verschil gemaakt tussen oudere werknemers. De nadruk ligt op de vermogens die mensen gedurende hun leven ontwikkelen en die aansluiten bij hun werk. De individuele verschillen en kwaliteiten van ouderen worden opgemerkt. De organisatie biedt ruimte om de eigenheid van de oudere werknemers tot zijn recht te laten komen. Zo wordt bijvoorbeeld bij de inrichting van teams gelet op de ervaring en inbreng van ouderen en op diversiteit in leeftijd.

Onderzoeksopzet

Het onderzoek waarover wij in dit artikel rapporteren richt zich op arbeidsorganisaties in de regio Amsterdam. De organisaties zijn in sommige gevallen zelfstandige eenheden, in andere gevallen zijn het vestigingen van een grotere onderneming. De organisaties die in het onderzoek participeren, zijn divers van aard. Tabel 1 geeft de verdeling van organisaties over sectoren.

Tabel 1 *Organisaties naar sector in de steekproef (%)*

Industrie	10,4
Horeca	6,0
Bouw	3,0
Nutsbedrijven	1,5
Gezondheidszorg en welzijnswerk	7,5
Zakelijke dienstverlening	20,9
Vervoer en communicatie	14,9
Handel	6,0
Cultuur en Vrije tijd	4,5
Financiële instellingen	7,5
Overheid	17,9
Totaal	100

n = 70

De verdeling over sectoren stemt redelijk overeen met die van de totale populatie in de omgeving (O&S, 2005). De betreffende organisaties zijn wel groter dan de gemiddelde organisatie in de regio Amsterdam (tabel 2). De

Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam

data zijn namelijk verzameld door derdejaars-studenten van de opleiding Human Resource Management van de Hogeschool van Amsterdam. Zij hebben de data verzameld via de hrm-afdeling in hun stageorganisaties. Organisaties met een hrm-afdeling zijn meestal grote arbeidsorganisaties.

Tabel 2 *Personeelsomvang van de organisaties in de steekproef (%)*

< 100	15
100-300	15
301-700	10
> 700	60
<hr/>	
<i>n</i> = 70	

We maken onderscheid naar profit- en non-profitorganisaties. In non-profitorganisaties is de gemiddelde leeftijd namelijk vaak hoger dan in de profitsector (Beckers & Lucassen, 2003). Onze gegevens laten dat ook zien (tabel 3).

De studenten hebben de hrm-activiteiten en het hrm-beleid in het algemeen onderzocht en de invloed van de organisatiestructuur en -cultuur daarop. Ze maakten daarbij gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten en enkele open vragen om hun antwoorden te verhelderen. Zij raadpleegden verschillende bronnen, waaronder het bedrijfsintranet, rapporten, notulen en het personeelsregistratiesysteem, ze hebben interviews afgenomen en observaties uitgevoerd.

Zowel in het schooljaar 2004/2005 als in 2006/2007 is specifiek naar het beleid en de activiteiten rond de oudere werknemers

gevraagd. In het jaar 2004/2005 zijn open vragen gesteld naar actieve maatregelen om de participatie van ouderen te verhogen. We hebben de antwoorden die in dat jaar zijn gegeven gecategoriseerd, waardoor dezelfde vragen in het jaar 2006/2007 een meer gesloten karakter konden krijgen. De dataset waarvan we in dit artikel gebruikmaken is gebaseerd op de gegevens die zijn verzameld in het schooljaar 2006/2007.

Er is per bedrijf ($n = 70$) gevraagd naar de aanwezigheid van een ouderenbeleid en/of een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ook is nagegaan of er losse maatregelen genomen worden, zonder dat deze zijn ingekaderd in formeel beleid, in het kader van de instroom, de doorstroom, en het functioneren van ouderen. Bovendien is aan hrm-functionarissen ($n = 226$) die in de betreffende organisatie werkzaam zijn, gevraagd naar beelden die leven over de oudere werknemers.

De losse maatregelen die in het jaar 2004/2005 zijn genoemd, zijn gecategoriseerd naar vijf oriëntaties ten aanzien van de oudere werknemers (Meerman & Finsveen, 2005). De uitkomsten bleken echter niet goed te vatten in vijf verschillende oriëntaties. Daarom hebben we het analysekader veralgemeniseerd naar drie oriëntaties ten aanzien van de oudere werknemers.

Hoewel het onderzoek was gericht op het algemeen gevoerde hrm-beleid in arbeidsorganisaties in de regio Amsterdam en niet specifiek op de oudere werknemers, biedt het voldoende inzicht in de praktijk van het beleid rond ouderen. We maken bij de beschrijving van de resultaten gebruik van de kwantitatieve gegevens uit de gesloten vragenlijst en de kwalitatieve argumentatie die daarbij werd

Tabel 3 *Verdeling van leeftijd in de organisaties naar profit- en non-profitsector in de steekproef*

Leeftijdscategorieën	Aantal werknemers	%	Profit	Non-profit
Jonger dan 25 jaar	1.289	6	6	3
25 tot 34 jaar	4.754	22	27	16
35 tot 44 jaar	7.253	33	35	33
45 tot 54 jaar	5.928	27	22	33
55 tot 64 jaar	2.483	11	10	13
Ouder dan 64 jaar	257	1	0	2
	21.964	100	100	100

n = 70; missing 16

Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam

Tabel 4 De leeftijd waarop volgens werkgevers sprake is van oudere werknemers naar profit- en non-profitorganisaties (%)

Sector	Leeftijdscategorieën				Totaal
	45 jaar en ouder	55 jaar en ouder	65 jaar en ouder	Geen onderscheid	
Profitorganisatie	30	43	2	24	100
Non-profitorganisatie	13	80		7	100
Totaal	26	52	2	20	100
Alle organisaties	24	53	2	21	100

n = 70; missing 9

gegeven om de antwoorden te verduidelijken. Na het onderzoek hebben enkele studenten een gerichte studie verricht naar het beleid ten aanzien van oudere werknemers in hun stagebedrijf. Ook van die studies wordt in dit artikel gebruikgemaakt.

Werkgevers over de oudere werknemers in Amsterdamse arbeidsorganisaties

Wanneer wordt iemand gerekend tot de categorie oudere werknemers? In ongeveer de helft van de organisaties wordt gedacht aan werknemers van 55 jaar en ouder. Een kwart noemt 45 jaar. Een vijfde zegt geen onderscheid te maken naar leeftijd (tabel 4).

In de overgrote meerderheid van de non-profitorganisaties worden werknemers vanaf 55 jaar tot de ouderen gerekend. In profitorganisaties is de leeftijd waarop werknemers als oudere werknemers worden beschouwd, meer gespreid.

Argumenten om werknemers vanaf 45 jaar oud te noemen zijn zeer divers. Niet meer meekunnen, psychische of lichamelijke slijtage, uitgesloten worden van opleidingen en trainingen en minder gemakkelijk of op een andere manier leren, zijn een paar genoemde redenen. De motivering dat werknemers vanaf 55 jaar oud zijn, ligt veel eenduidiger. Bijna de helft van de organisaties geeft aan dat vanaf het 55e levensjaar de werknemers gaan uitzien naar het pensioen, waardoor de oriëntatie op het werk verandert. Ongeveer een zesde geeft als motivering dat rond 55 jaar lichamelijke klachten beginnen toe te nemen.

Anderen geven als motief dat werknemers boven de 55 jaar niet meer van baan wisselen. De motivering om een leeftijdsgrens van 65 jaar te noemen is eenduidig: de pensioengerechtigde leeftijd. Die leeftijd wordt ook het meest genoemd door degenen die zeggen geen onderscheid te maken naar leeftijd.

Individuele hrm-functionarissen in de verschillende organisaties (*n* = 226) is gevraagd naar hun beeld van de oudere werknemers in hun organisatie. Uit de antwoorden blijkt dat er geen eenduidig beeld bestaat. Zo worden de kennis en ervaring van oudere werknemers door menig hrm-functionaris als nuttig en bruikbaar ervaren: 66 procent wil hen bij innovaties betrekken of zou hen daarbij willen betrekken. De oudere werknemer is geen 'ideale' werknemer, in die zin dat hij model staat voor de werknemer in de organisatie. Respondenten kunnen zich niet zo goed een beeld vormen van de oudere ideale werknemer, ze hebben geen mening of willen daar niet over nadenken. Slechts 15 procent kan goed uit de voeten met de oudere als werknemer in de organisatie.

Hetzelfde geldt voor de ambities van ouderen en de gegeneraliseerde beelden van hrm-functionarissen. Volgens een kwart hebben de oudere werknemers nog ambities. 28 procent blijkt geen beeld te hebben van de ambities van de oudere werknemers of er onverschillig tegenover te staan (39%). Van hen veronderstelt 12 procent dat het ouderen ontbreekt aan kennis. Overeenkomstig Boerlijst en Van der Heijden (1994) worden directe negatieve kenmerken weinig genoemd. Er zijn nauwelijks verschillen in de beantwoording tussen de

Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam

Tabel 5 *Beelden van ouderen (%)*

	Aanwezig	Aanwezig/ afwezig	Afwezig	Geen mening
Trekken alleen met elkaar op	5	10	82	3
Zijn langzaam	5	17	76	2
Isoleren zich	6	9	82	3
Hebben verouderde kennis	12	19	68	1
Zijn de ideale werknemer	15	27	46	12
Hebben werkgerelateerde ambities	26	39	28	7
Zijn betrokken bij innovaties	66	17	11	6

n = 226

hrm-functionarissen in de profit- en de non-profitsector.

Beleidsinstrumenten om de participatie van ouderen te vergroten

Is er in Amsterdamse organisaties sprake van gericht beleid voor de oudere werknemers en welke concrete beleidsmaatregelen worden genomen? Slechts in 10 procent van de organisaties wordt naast een leeftijdsbewust personeelsbeleid ook een specifiek op ouderen gericht beleid gevoerd (tabel 6). In twee derde van de organisaties (64%) wordt geen specifiek ouderen- of leeftijdgericht beleid gevoerd. Papier is geduldig. In 21 procent van de organisaties is sprake van een ouderenbeleid en wordt aangestuurd op de implementatie van dat beleid.

Tabel 6 *Beleid rondom leeftijd (%)*

Ouderenbeleid	Leeftijdsbewust personeelsbeleid		
	Ja	Nee	Totaal
Aanwezig en wordt gehanteerd	10	11	21
Alleen aanwezig	3	9	12
Afwezig	3	64	67
Totaal	16	84	100

n = 70; missing 9

Eén profitorganisatie geeft aan leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren in plaats van een ouderenbeleid. Ouderenbeleid betekent in hun ogen het corrigeren van wat er is misgegaan en dat vindt zij te laat. Het verhogen van de inzetbaarheid vergt een beleid gericht

op alle leeftijdsgroepen: leeftijdsbewust personeelsbeleid. In een horecaorganisatie wordt wel een leeftijdsbewust personeelsbeleid gevoerd, maar geen ouderenbeleid. Hier richt de werkgever zich op de lage minimumjeugdlonen en zijn er geen ouderen werkzaam. Opvallend is dat zij die een ouderenbeleid voeren, werknemers van 55 jaar en ouder als 'oud' typeren.

Geen ouderenbeleid voeren betekent nog niet dat er geen aandacht is voor 'de problematiek van de oudere werknemers'. We vroegen of de ondernemingsraad of de directie, zelfstandig of gezamenlijk, of de hrm-afdeling vergaderingen wijdt aan het onderwerp ouderen of leeftijdsaspecten in de organisatie. In 14 procent van de organisaties spreekt de ondernemingsraad over het onderwerp, in 19 procent van de organisaties staat het onderwerp op de hrm-agenda.

Daarnaast hebben we gevraagd, als uitwerking van een mogelijk ouderenbeleid, of de uitstroom van oudere werknemers als wenselijk wordt gezien. In bijna een kwart van de organisaties blijkt dat het geval te zijn (tabel 7).

Tabel 7 *Uitstroom oudere werknemers naar profit- en non-profitorganisaties (%)*

	Is wenselijk	Is niet wenselijk	Totaal
Profitorganisatie	19	81	100
Non-profitorganisaties	40	60	100
Alle organisaties	24	76	100

n = 70; missing 15

De uitstroom van oudere werknemers wordt door werkgevers in de non-profitorganisaties

Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam

vaker (40%) wenselijk gevonden dan door werkgevers in profitorganisaties (19%).

Resumerend zijn er niet veel werkgevers die actief invulling geven aan een beleid gericht op de oudere werknemers (tussen 10 en 21%). In 80 procent van de onderzochte organisaties wordt geen actief beleid gevoerd. In vergaderingen komt het onderwerp nauwelijks aan bod. In bijna een kwart van de organisaties blijkt de uitstroom van de oudere werknemers als gewenst te worden aangemerkt.

Concrete activiteiten

Om meer inzicht te krijgen in een op ouderen of leeftijd gericht beleid hebben we gevraagd naar concrete maatregelen ten aanzien van instroom, doorstroom en het functioneren van de oudere werknemers. Op de vraag of er maatregelen worden genomen om de instroom van oudere werknemers te bevorderen, krijgen we niet veel positieve reacties. Slechts twee organisaties staan open voor 'nieuwe' oudere werknemers. Ze maken het de nieuwkomers bovendien gemakkelijk: ze bieden de oudere werknemers flexibele werktijden aan en de mogelijkheid tot parttime werken. Twee andere organisaties zijn niet bevreesd voor organisatorische aanpassingen om het voor 'nieuwe' oudere werknemers mogelijk te maken in de organisatie te wer-

ken. In de toelichting geven zij echter aan dat oudere werknemers niet welkom zijn omdat er al zoveel oudere werknemers in de organisatie zijn.

Op de vraag of maatregelen worden genomen om het functioneren van de oudere werknemers te verbeteren, zoals de in de cao geregelde beschermingsmaatregelen, reageert een ruime meerderheid positief (tabel 8). In alle non-profitorganisaties worden maatregelen genomen. In een derde van de profitorganisaties wordt niets gedaan. In totaal zien we dat 40 van de 70 werkgevers (61%) maatregelen nemen.

De organisaties die maatregelen nemen, hebben in een lijst de maatregelen kunnen aangeven die zij hanteren. Slechts een enkele werd aangekruist. Twee maatregelen springen eruit. De eerdergenoemde beschermingsmaatregel om minder uren te werken en een minder concrete maatregel om de ervaring van de oudere werknemers optimaal in te zetten. Daarmee blijken in praktijk twee opvattingen door elkaar te lopen: de oudere werknemer wordt niet gezien als een gemiddelde werknemer maar als iemand met veel ervaring (ervaring optimaal inzetten, opleiden), maar ook als iemand die alleen onder speciale voorwaarden zijn of haar werk kan doen (minder uren werken, rekening houden met ouderen). Van de 70 werkgevers nemen er 25 (36%) maatregelen om de doorstroom van de oudere werknemers mogelijk te maken (tabel 9). Deze 25 bedrijven noemen meerdere maatregelen, vooral gericht op opleiding, scholing en training. Een veelvoorkomende toelichting bij de wenselijkheid van doorstroom van oudere werknemers is dat dit afhangt van de afdeling, vacature of functie, en met de kanttkening dat de organisatie er baat bij moet hebben. Een opmerkelijk motief om doorstroom niet wenselijk te vinden, is dat ouderen kennis en ervaring toevoegen, hetgeen stabiliteit brengt, waar de organisatie juist niet naar streeft.

Geen enkele werkgever biedt de oudere werknemers een opleiding aan om de instroom van oudere werknemers te bevorderen. De oudere werknemers die in dienst zijn, krijgen in een vijfde van alle organisaties wel opleidingen aangeboden om het functioneren te verbeteren. Ter bevordering van de doorstroming geeft eveneens een vijfde aan dat de oudere werkne-

Tabel 8 *Maatregelen die genomen worden om het functioneren van oudere werknemers te verbeteren naar profit- en non-profitorganisaties (% van organisaties die maatregelen nemen)*

	<i>Profit-organisaties</i>	<i>Non-profit-organisaties</i>	<i>Alle organisaties</i>
Ervaring optimaal inzetten	63	44	53
Minder uren werken	38	63	47
Begeleiden	29	0	19
Leeftijddiverse teams	21	6	14
Opleiden	17	56	30
Rekening houden met ouderen	8	38	23
Meer verantwoordelijkheid geven	4	6	5
Meer autonomie geven	0	6	2
Anders	21	13	16

n = 40

Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam

mers scholing of training krijgen. In twee derde van de organisaties worden geen maatregelen gericht op doorstroming genomen.

Tabel 9 *Genoemde maatregelen om de doorstroom van oudere werknemers te bevorderen naar profit- en non-profitorganisaties (% van organisaties die maatregelen nemen)*

	Profit-organisaties	Non-profit-organisaties	Alle organisaties
Training	67	40	54
Scholing	60	40	54
Opleiding	53	50	46
Duofunctie	7	30	14
Anders	7	10	7

$n = 25$

Meer dan twee derde van de organisaties neemt evenmin maatregelen om de betrokkenheid van de oudere werknemers te vergroten. De overige twintig bedrijven noemen enkele maatregelen, in het bijzonder de wederzijdse uitwisseling van kennis met jongeren. Een enkel bedrijf noemt de creatie van leeftijdsdiverse teams en het actief betrekken van ouderen bij de organisatie.

Slechts een of soms twee werkgevers beantwoorden de vragen over het optimaal inzetten van oudere werknemers positief. Het gaat om vragen naar de instroom van de oudere werknemers, in de zin van voorkeur geven bij

gelijke kwalificaties, een actief op oudere werknemers gericht wervingsbeleid, het verbeteren van het functioneren van oudere werknemers, door hen meer autonomie en verantwoordelijkheid te geven.

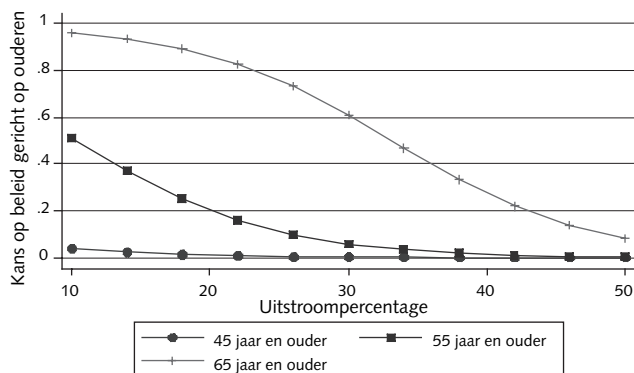
Tabel 10 *Ervaring optimaal inzetten naar wenselijkheid van instroom van oudere werknemers (aantal organisaties)*

Ervaring optimaal inzetten	Instroom wenselijk	
	Ja	Nee
Nee	13	25
Ja	5	12

$n = 70$; missing 15

Tabel 10 laat zien dat slechts vijf organisaties (9%) de ervaring van oudere werknemers optimaal inzetten en tevens de instroom van oudere werknemers wenselijk vinden. Dus ook als de instroom van oudere werknemers als wenselijk wordt gezien, betekent dit nog niet dat de organisatie hun ervaring optimaal inzet. Slechts een beperkt aantal werkgevers voert concrete activiteiten uit. Hoe concreter de vragen naar beleid zijn, hoe minder positieve antwoorden worden gegeven.

Tot slot blijkt dat naarmate organisaties werknemers op jongere leeftijd als een oudere werknemer zien, de kans op gericht beleid afneemt. Het percentage werknemers dat in



Bron: Lecoraat GHRM

Figuur 1 *Ouderenbeleid, uitstroom en afbakening oudere werknemers*

Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam

een jaar tijd uitstroomt,³ lijkt een negatief effect te hebben op het beleid rond de oudere werknemers.⁴ Dit effect is kleiner naarmate de leeftijd waarop de werknemers worden gezien als de oudere werknemers hoger is (figuur 1).

Als de feitelijke uitstroom van de werknemers toeneemt, is de kans op ouderenbeleid het geringst in organisaties waar werknemers vanaf hun 45e levensjaar worden gezien als oudere werknemers. Dit zien we bijvoorbeeld bij een telecombedrijf.

In organisaties waar de werknemers vanaf 55 jaar en ouder worden gezien als de oudere werknemers is de kans op beleid groter, maar deze kans loopt geleidelijk terug als de uitstroom van werknemers toeneemt. Dit zien we bijvoorbeeld bij een gemeentelijke instelling. In organisaties waar de werknemers vanaf 65 jaar en ouder worden gezien als oudere werknemers is de kans op een beleid voor oudere werknemers voor alle categorieën ouderen het grootst. De kans op ouderenbeleid neemt dus toe naarmate de leeftijd waarop werknemers als oudere werknemers worden gezien hoger is.

Beleidsoriëntaties ten aanzien van oudere werknemers in Amsterdam

De meest voorkomende beleidsoriëntatie ten aanzien van oudere werknemers in de regio Amsterdam blijkt 'negeren en/of uitsluiten' te zijn. De meeste organisaties hebben weinig of geen beleid gericht op oudere werknemers. Is er wel beleid, dan betreft het vaak de wenselijkheid van de uitstroom van oudere werknemers uit de arbeidsorganisatie. Twee derde van de Amsterdamse organisaties heeft geen gedifferentieerd hrm-beleid ten aanzien van de oudere werknemers. Slechts een beperkt aantal organisaties voert concrete activiteiten uit. De volgende uitspraak van een profitorganisatie illustreert deze beleidsoriëntatie.

'In de organisatie wordt geen onderscheid gemaakt naar leeftijd. Ouder zijn is iets dat je uitstraalt en de manier hoe jij je voelt. De deelname van ouderen in de organisatie wordt niet bevorderd. Het gaat om de juiste persoon op de juiste plaats, ongeacht leeftijd, geslacht, gezondheid, enzovoort!

De instroom van ouderen is niet gewenst, want het merendeel is al tussen de 35 en 45 jaar.'

Geen onderscheid willen maken is echter slechts retoriek als blijkt dat in de praktijk ouderen worden uitgesloten bij de instroom van personeel.

Het 'beschermen van de oudere werknemers' komt wel voor als beleidsoriëntatie, maar slechts in bescheiden mate. Veel werkgevers lijken geen weet te hebben van de vele regelingen in cao's (profitorganisaties) of zijn van mening dat de oudere werknemers zelf om de beschermingsmaatregelen moeten vragen. Zij beschouwen het niet als hun taak om oudere werknemers hierop attent te maken.

In één profitorganisatie wordt opgemerkt 'dat cao-maatregelen niet of nauwelijks bekend zijn bij de leidinggevenden van het middenkader. Er bestaat een duidelijk uitstroombeleid voor oudere werknemers, maar de organisatie probeert ook zo veel mogelijk de werkbelasting van oudere werknemers te vermindere en hen te ondersteunen om het arbeidsproces geleidelijk te verlaten.' Dit wordt de verzorgingsstrategie genoemd, die inhoudt dat de organisatie de beperkte inzetbaarheid accepteert en ervoor kiest om de oudere werknemers te 'verzorgen' tot zij vertrekken 'Veiligheids- en gezondheidsmaatregelen worden wel genomen, maar worden niet nageleefd omdat ze onvoldoende bekend zijn en er geen tijd voor is.' In een organisatie wordt onder de noemer van ouderenbeleid het ploegdienstrooster aangepast om de vijfpliegendienst minder belastend te maken. In een non-profitorganisatie wordt de mogelijkheid geschapen om uren te sparen die gebruikt kunnen worden om na het 60e levensjaar geleidelijk af te bouwen.

'Leidinggevenden houden geen rekening met de verzorgingsmaatregelen. Werknemers in deze organisatie vinden het niet prettig om de leidinggevenden daar telkens aan te moeten herinneren. Ze willen niet als zeur bekend staan.'

Ontwikkelen en/of waarderen van oudere werknemers als beleidsoriëntatie komt het minst voor. Slechts in vijf procent van de organisaties komen de drie onderscheiden

Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam

ontwikkelmogelijkheden (scholing, training, opleiding) tegelijkertijd voor. De mogelijkheid om zich te ontwikkelen wordt slechts mondjesmaat genoemd. Dat blijkt ook uit de acties die erop zijn gericht gebruik te maken van de kwaliteiten van de oudere werknemers. Deze komen slechts voor in drie organisaties (4%). Slechts in een enkele organisatie wordt concreet beleid gevoerd waarin de kwaliteiten van de oudere werknemers worden gewaardeerd. Zo wordt in een non-profitorganisatie opgemerkt 'dat wij het voornemen hebben de oudere werknemers te stimuleren tot het volgen van cursussen en opleidingen. Doordat oudere werknemers nu niet voor opleidingen worden uitgenodigd, voelen zij zich minder gewaardeerd en zijn zij minder toegerust om langer te blijven werken.'

Het beeld ontstaat dat werkgevers zich in het algemeen oriënteren op het 'negeren en/of uitsluiten' van oudere werknemers. Enkele werkgevers hanteren ook tegelijkertijd de beleidsoriëntatie 'beschermen', slechts een gering aantal organisaties oriënteert zich op het 'ontwikkelen en/of waarderen' van oudere werknemers.

Conclusie

In dit artikel hebben we onderzocht op welke wijze arbeidsorganisaties in de regio Amsterdam vormgeven aan beleid gericht op de participatie van de oudere werknemers. In de overgrote meerderheid van de arbeidsorganisaties blijkt geen leeftijdsbewust personeelsbeleid of beleid gericht op oudere werknemers te bestaan. In de onderzochte organisaties in de regio Amsterdam wordt nauwelijks specifiek beleid gevoerd of specifieke aandacht geschonken aan de participatie van de oudere werknemers. Wel wordt, vooral in de non-profitsector, de uitstroom van ouderen als wenselijk beschouwd. We vonden weinig concrete beleidsmaatregelen die participatieverhogend werken. In de Amsterdamse organisaties is sprake van passiviteit en onverschilligheid.

De leeftijd waarop iemand tot de oudere werknemers wordt gerekend, loopt uiteen. Vaak gaat het over werknemers van 55 jaar en ouder, maar bij een kwart van de door ons

ondervraagde bedrijven geldt dit al bij een leeftijd van 45 jaar. Werknemers zijn dan pas op de helft van hun arbeidzame leven en met het oog op langer doorwerken is bijsturing en ontwikkeling van ouder wordende werknemers dan de grote uitdaging. Juist werkgevers die werknemers van 45 jaar als oud typeren, ontwikkelen echter nauwelijks beleid of nemen alleen incidentele maatregelen. Ondanks het dreigende tekort aan arbeidskrachten en de pleidooien vanuit de politiek om langer doorwerken te bevorderen, doen de meeste werkgevers niets in het voordeel van oudere werknemers. De vraag die na dit onderzoek blijft liggen is: waarom?

De uit de cao voortvloeiende maatregelen om de oudere werknemers te beschermen worden, als het niet anders kan, serieus genomen, maar werkgevers vatten dit niet op als een specifiek beleid gericht op de oudere werknemers. Aan het actief ontwikkelen en waarderen van de oudere werknemers wordt nauwelijks aandacht besteed. Slechts een enkele organisatie waardeert de specifieke kwaliteiten van die werknemers. Dat 28 procent van de hrm-functionarissen geen beeld heeft van de ambities van de oudere werknemers en 39 procent op de vraag daarnaar onverschillig reageert, is zorgelijk. Oudere werknemers dienen er dus rekening mee te houden dat het onderhouden en inzetten van hun kwaliteiten als hun eigen verantwoordelijkheid wordt gezien.

Een kans lijkt te liggen bij de wederzijdse kennisuitwisseling tussen oudere en jongere werknemers. Bij bijna twintig procent van de werkgevers leeft deze gedachte. Ze biedt een mogelijkheid om de participatie van de oudere werknemers op peil te houden en kennis- en ervaringsuitwisseling handen en voeten te geven.

Uit onderzoek van Groot et al. (2006) blijkt dat veel mensen denken dat oudere werknemers meer kosten dan ze opbrengen. Die opvatting leeft met name in de non-profitsector, waar relatief veel ouderen werken. Dit verklaart wellicht waarom deze organisaties de uitstroom van ouderen willen bevorderen. Omdat er nauwelijks sprake is van een ontwikkelings- of waarderinggerichte aanpak, hebben we niet kunnen vaststellen of werkgevers beleid voeren dat aansluit bij de verscheidenheid aan ervaringen van oudere medewer-

Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam

kers. Werknemers moeten zelf hun ontwikkeling vormgeven, eventueel geholpen door een ondersteunend beleid van de overheid. Beschermende maatregelen zijn in dit licht hard nodig.

Baars (2006: 217) merkt op dat de meeste studies zich richten op 'op leeftijds categorieën gerichte generalisaties' die 'met hun gemiddelden voorbijgaan aan de diversiteit die onder ouderen bestaat'. Dit onderzoek vormt hierop geen uitzondering. Good practices van werkgevers die individuele ouderen uitdagen om hun ervaringen te benoemen en te gebruiken, komen in dit onderzoek niet aan de orde. Wel blijken twee organisaties op verschillende fronten aandacht te besteden aan de ouder wordende werknemers, vaak ook in waarderende zin. Die organisaties selecteren ook ouderen bij het aannemen van personeel. Om recht te doen aan de ideeën van Baars (2006) is nader onderzoek in deze bedrijven wenselijk. Interessante aanknopingspunten kunnen wellicht worden gevonden in bedrijven waar het ouderenbeleid het verst ontwikkeld is en werknemers nu al kunnen doorwerken tot na hun 65e levensjaar.

Verhoging van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers vergt een leeftijdsbewust personeelsbeleid en gedifferentieerd hrm. Werknemers van 55 jaar en ouder en/of werknemers die meer dan gemiddeld last hebben van mentale en fysieke slijtage vragen om bescherming. De roep om leeftijdloos personeelsbeleid, om voorzieningen die oudere werknemers beschermen af te schaffen, lijkt ons op dit moment niet aan de orde. Leeftijdneutraal personeelsbeleid heeft geen oog voor de negatieve en ook positieve ervaringen van een leven lang werken. Alle werknemers zouden bewust aan hun ontwikkeling moeten werken, maar in elke levensfase heeft dit een eigen vorm. Voor werknemers van 45 jaar, die op de helft zijn van hun arbeidzame leven, vraagt dit om reflectie op de ontwikkeling tot dan toe. Indien sprake is van relatieve veroudering op de eigen werkplek, behoort een nieuwe loopbaan in een andere werksoort dan nog tot de mogelijkheden. Van de werkgever (en/of van de overheid) kunnen waardering en steun worden gevraagd om die eigen ontwikkeling vorm te geven. Kennis van

gedifferentieerde ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden lijkt ons een belangrijke stap voorwaarts om de arbeidsparticipatie van oudere werknemers te vergroten.

Noten

- 1 In deze bijdrage spreken we van de werkgever als verantwoordelijke voor het *humanresourcesmanagement*. De werkgever is een tamelijk abstracte actor. In de praktijk zijn het met name de lijnmanagers die de verantwoordelijkheid handelen en moeten geven, ondersteund door een (staf)afdeling P&O. In de praktijk krijgt het humanresourcesmanagement in de lijn gestalte. In het empirische deel van het onderzoek wordt het beleid verwoord door de P&O- of hrm-stafafdeling.
- 2 Cedefop is het Europees Centrum voor de ontwikkeling van de beroepsopleiding. Cedefop wil op Europees niveau ruimte creëren voor een leven lang leren. Hiertoe verstrekt het informatie over en maakt het analyses van systemen, beleid, onderzoek en geldende praktijken op het gebied van beroepsopleiding en -opleiding.
- 3 Het uitstroombestek is het aantal werknemers dat de organisatie heeft verlaten in een tijdsbestek van een jaar. Het percentage is als volgt berekend:

$$\frac{U_{t_1-t_0}}{N_{t_0}} \times 100 = \text{uitstroombestek}$$

Waarbij U het aantal werknemers is dat uitstroomt tussen (t_0) 01-01-2006 en (t_1) 31-12-2006 en N het aantal werknemers op 01-01-2006.

- 4 De coëfficiënten in figuur 1 zijn geschat door middel van logistische regressie. Voor het model geldt LR $\chi = 11,17$, $\chi(p) = 0,0038$, pseudo $R^2 = 0,3223$.

Literatuur

- Baars, J. (2006). *Het nieuwe ouder worden. Paradoxen en perspectieven van leven in de tijd*. Amsterdam: SWP.
- Boer, A.H. de (red.) (2006). *Rapportage ouderen 2006. Veranderingen in de leefsituatie en levensloop*. Den Haag: SCP.
- Boerlijst, J. & B. van der Heijden (1994). *Veertigplussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.
- Breedveld, K. & A. van den Broek (2004). *De veelzijdige samenleving. De sociaal-culturele context van psychische vermoeidheid*. Den Haag: SCP.
- Cedefop (2005) <http://www.irisresearch.no/owlw-cedefop.nsf> (bezoekt op 1 juni 2007).

Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam

- Cox, T.H. (1993). *Cultural Diversity in Organisations; Theory Research and Practice*. San Francisco CA.: Berrett-Koehler Publishers.
- Ester, P. & M. Kerkhofs (2007). *Human Capital and the Older Worker The need for solid indicators*. Tilburg: Tilburg University Institute for Labour Studies.
- Ester, P., R. Muffels & J. Schippers (red.) (2001). *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum : Coutinho.
- Expertisecentrum Leef tijd (2007) <http://www.leef-tijd.nl/doc/gereedschapskist/> (bezoekt op 1 juni 2007).
- Ganzevoort, J.W. (1999). *Organiseren als menselijk leven; contouren van een nieuw paradigma*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Groot, W., S. Heskes & H. Maassen van den Brink (2006). *Ouderen weten van werken. Een onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en productiviteit van werknemers in loondienst en zelfstandige ondernemers*. Amsterdam: SCHOLAR, Faculteit Economische Wetenschappen en Econometrie, Universiteit van Amsterdam.
- Henkens, C.J.I.M. & H. van Solinge (2006). *Werken na 65 jaar; aanbod stijgt maar vraag blijft achter*. *Demos*, 22: 39-40.
- Kerkhoff, W.H.C. (1981). *Ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid; over kosten en opbrengsten van een arbeidzaam leven*. Amsterdam: Vakgroep Arbeids en Organisatie Psychologie.
- Meerman, M. (2005). *Werken met verschil. Een pleidooi voor gedifferentieerd Human Resource Management*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Meerman, M. & E. Finsveen (2005). *Oudere werknemers in de regio Amsterdam. Notitie over de participatie en het gevoerde beleid*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Meerman, M. (2007). *Naar een typologie van diversiteitsbeleid. Methoden, technieken en analyses*, 87.
- Meijers, F. (1995). *Arbeidsidentiteit, studie en beroepskeuze in de postindustriële samenleving*. Deventer: Kluwer.
- Naegele, G. & A. Walker (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Nauta, A., M. de Bruin & R. Cremer (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- O&S (2005) <http://www.os.amsterdam.nl/publicaties/kerncijfersamsterdam/> (bezoekt op 1 juni 2007).
- Quispel, Y. (red.) (2003). *Inzicht in leeftijd*. Utrecht: LBL.
- Sennett, R. (2007). *De cultuur van het nieuwe kapitalisme*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Schils, T. (2006). *Vervroegd pensioen in Europa. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22: 109-125.
- Sociaal-Economische Raad (2005). *Van alle leeftijden. Een toekomstgericht ouderenbeleid op het terrein van werk en inkomen, pensioenen en zorg*. Publicatienummer 0502. Den Haag: SER.
- Taylor, P. & A. Walker (1998). *Policies and practices towards older workers: a framework for comparative research. Human Resource Management Journal*, 3: 61-76.
- Themacommissie ouderenbeleid (2005). *Lang zullen we leven! Kamerstukken II 2005-2006*, 29 549, nrs. 4 en 5.
- Theunissen, M.A.G., J.G.L. Thijssen & W.A.M. de Lange (2000). *Beleid zonder management! De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. OSA-publicatie A174, Tilburg: OSA.
- Thijssen, J.G.L. & P.L.M. Leisink (2003). *Ouderenbeleid en diversiteit in organisaties*. Paper gepresenteerd op het congres 'Diversiteit werkt'.
- Thijssen, J.G.L. & E.M. Walter (2006). *Obsoletie van oudere personeelsleden. Tijdschrift voor HRM* 9: 45-60.
- Walker, A. (1997). *Combating age barriers in employment, European Research Report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Zinsmeister, J. & M.G.M. Meerman (2005). *Action research and the structuring of organizations*. Paper voor de Fontys PRAR/CARN-conference, Utrecht.