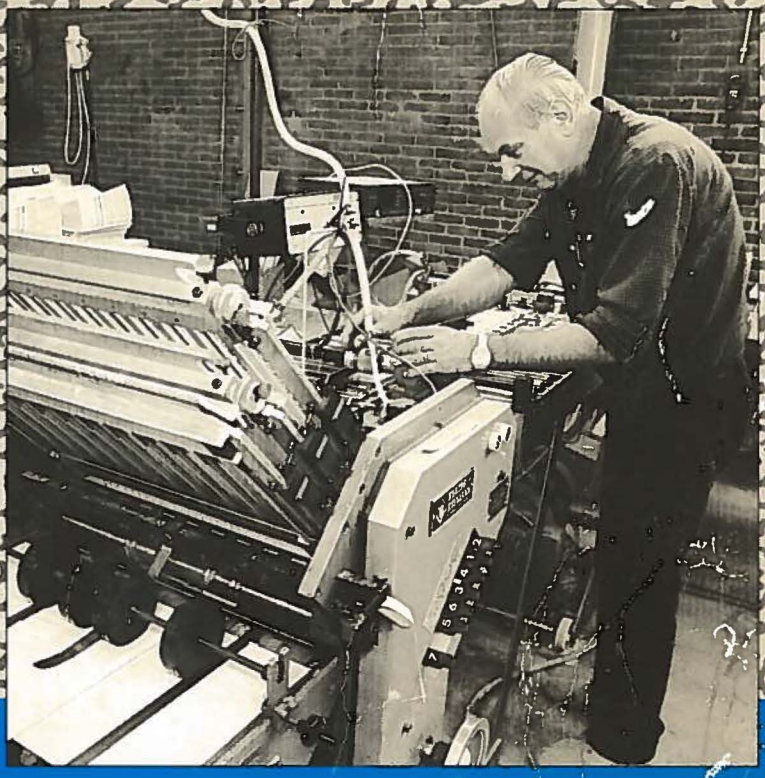
46/201

FORUMREEKS



BEDRIJFSLEVEN EN DE VERGRIJZING

Aanzetten voor een leeftijdbewust personeelsbeleid

dr. W.H.C. Kerkhoff (red.)
ir. H.J. Kruidenier (red.)

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden
NIA0047473

NIA

Nederlands Instituut voor
Arbeidsomstandigheden NIA
bibliotheek-documentatie-informatie
De Boelelaan 32, Amsterdam-Buitenveldert

ISBN-nr. 6242
plaats 46-200
datum 24 JUNI 1991

BEDRIJFSLEVEN EN DE VERGRIJZING

Aanzetten voor een leeftijdbewust personeelsbeleid

dr. W.H.C. Kerkhoff (red.)
ir. H.J. Kruidenier (red.)

Amsterdam, juni 1991

NEDERLANDS INSTITUUT VOOR ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN NIA

Uitgave van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Bedrijfsleven

Bedrijfsleven en de vergrijzing : aanzetten voor een leeftijdbewust personeelsbeleid / W.H.C. Kerkhoff (red.), H.J. Kruidenier (red.). - Amsterdam : Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA. - Ill.
Met lit. opg.
ISBN 90-6365-047-7
Trefw.: personeelsbeleid / vergrijzing.

Te bestellen bij:
NIA, afdeling Verkoop
Postbus 75665
1070 AR Amsterdam
Tel. (020) 54 98 404/465

Copyright © 1991 NIA

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.

INHOUD

Inleiding		7
HOOFDSTUK 1:	Ontwikkelingen in het zicht van de vergrijzing *dr. W.H.C. Kerkhoff*	11
HOOFDSTUK 2:	Preventie van arbeidsongeschiktheid bij oudere werknemers *ir. H.J. Kruidenier*	35
HOOFDSTUK 3:	Gevolgen van ontgroening en vergrijzing op de arbeidsmarkt voor het personeelsbeleid *prof. dr. J.J. Siegers*	59
HOOFDSTUK 4:	Sluiting van de arbeidsmarkt voor ouderen: over de achtergronden van een hardnekkige trend *drs. W.A. Trommel*	71
HOOFDSTUK 5:	Arbeid als (bedrijfs)kapitaal voor innovaties *prof. dr. N.H. Douben*	101
HOOFDSTUK 6:	Loopbaanproblemen van ouderen: een waardegerichte begeleidingsmethode *drs. G.A. Wijers*	111
HOOFDSTUK 7:	Vitaal en gemotiveerd tot aan het pensioen *D.C. Peters*	125
HOOFDSTUK 8:	Stress en stresspreventie *drs. J. Christis*	141
HOOFDSTUK 9:	Vinden bedrijven preventie van voortijdige uittreding van belang? *W.N. Vellekoop/C. Veltman*	167
HOOFDSTUK 10:	De verouderingsaudit *dr. W.H.C. Kerkhoff*	187
Over de auteurs		205

INLEIDING

Als iets zeker is, dan is het dat de toekomst hoogst onzeker is. De wereld is sterk in beweging door allerlei maatschappelijke en politieke veranderingen. Maar ook in eigen land lijken de tijden van gestage ontwikkeling steeds meer te worden verdrongen door snelle, ingrijpende veranderingen. Bij al deze veranderingen is één ding vrij zeker. De Nederlandse bevolking ontgroent en vergrijst. In samenhang daarmee kunnen wij een paar voorspellingen doen.
Zo is het waarschijnlijk dat er steeds stringenter beperkingen zullen worden gesteld aan het tot nu toe zo soepel lopende proces van voortijdige uittreding van (oudere) werknemers. Voor een deel omdat er aan de aanbodszijde van de arbeidsmarkt al selectieve schaarste zichtbaar wordt. Hierdoor wordt het arbeidspotentieel van ouderen langzamerhand onmisbaar. Maar de beperkingen zullen vooral voortvloeien uit verzadiging van de sociale voorzieningen. Met andere woorden: het geld raakt op. De inleidende signalen daarvan zijn al langer onderwerp van gesprek bij overheid en sociale partners. WAGW (Wet arbeid gehandicapte werknemers)-quotering, beperking van de toegankelijkheid van de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO) en een bonus-malus-regeling die hiermee te maken heeft, hangen in de lucht. En met beslistheid wordt al gezegd, dat de VUT op termijn wel eens te duur zou kunnen worden.

Deze ontwikkelingen wijzen erop, dat voortijdige uittreding in de nabije toekomst eerder uitzondering dan regel zal zijn. Dat perspectief stelt forse eisen aan de arbeidshouding en -motivatie van werknemers. Velen, die zich in het licht van wat tot nu toe gebeurde, mentaal voorbereidden op voortijdige uittreding, zullen hun visie op de toekomst ingrijpend moeten aanpassen. Zij zullen rekening moeten houden met gecontinueerde arbeidsparticipatie tot aan of misschien zelfs voorbij de nu geldende pensioengerechtigde leeftijd.

De last van die ontwikkelingen kan natuurlijk niet alleen door een mentaliteitsverandering van werknemers worden gedragen. Ook voor het kamp van de werkgevers zullen de veranderingen ingrijpende gevolgen hebben. Zij zullen afstand moeten nemen van het eenzijdig-negatieve vooroordeel dat over oudere werknemers heerst. Maar ook op meer structurele fronten zullen arbeidsorganisaties op de naderende ontwikkelingen moeten inspelen. Zo zal het proces van in- en uitstroom van werknemers veel moeilijker worden. Daarom mogen wij verwachten dat er aan het personeelswerk veel hogere eisen gesteld gaan worden dan tot nu toe het geval was. De professionalisering van de personeelsfunctie zal steeds belangrijker worden.
Ook als het gaat om beleid, arbeidsinrichting, arbeidskwaliteit en de ontwikkeling van technologie, zullen aanpassingen moeten worden doorgevoerd om

de gewenste, voortgezette arbeidsparticipatie van ouder wordende werknemers te realiseren. De 'leeftijdloze' optiek, die tot nu toe bij de organisatie van de arbeid overheerste, zal moeten worden vervangen door een 'leeftijdbewust' beleid. Dat mag geen beleid zijn waarin met handicaps en beperkingen van oudere werknemers rekening wordt gehouden, maar een beleid dat wordt gedragen door de overtuiging dat ouder wordende werknemers waardevolle bijdragen kunnen en moeten leveren aan bedrijf en organisatie.

Wij staan dus aan de vooravond van een zware inspanning. We moeten de juiste instelling en uitrusting vinden om de komende ontwikkelingen te kunnen bijbenen. Een worsteling, niet alleen omdat we nieuwe wegen en inzichten moeten vinden, maar ook omdat we oude, overleefde methodieken en visies moeten afleggen. Niemand kan zich erop laten voorstaan de wijsheid op dit vlak in pacht te hebben. Gewoonten en succesformules uit het verleden - ontwikkeld onder het gesternte van een ruime arbeidsmarkt en genereuze sociale voorzieningen - bevatten weinig, soms zelfs met de toekomst strijdige aanknopingspunten. Omdat de maatschappelijke vraag ontbrak, heeft het onderwerp verlengde arbeidsparticipatie lange tijd niet op de agenda van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek gestaan.

Dit boek is vooral bedoeld als een aanzet tot een discussie over het thema. De toenemende frequentie waarmee er op conferenties en congressen over de oudere werknemer wordt gediscussieerd, was de aanleiding om dit boek samen te stellen. Verscheidene sprekers krijgen de gelegenheid hun visie aan het - wat geduldiger - papier toe te vertrouwen. Anderen hebben zich in bedrijf, praktijk of onderzoek zodanig met de materie bezig gehouden, dat het ons waardevol lijkt hun bevindingen aan een breed publiek over te brengen.

Zelf hebben we gepoogd het strijdtoneel in kaart te brengen.
In hoofdstuk 1 wordt de Nederlandse situatie in een internationaal kader geplaatst en wordt een aantal erfenissen besproken.
In hoofdstuk 2 wordt vervolgens een aantal actuele statistieken besproken.
In hoofdstuk 3 wordt, aan de hand van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de conclusie getrokken dat positieve actie een antwoord kan zijn op de geschetste toekomstverwachting.
In hoofdstuk 4 wordt het verschijnsel voortijdige uittreding in een praktisch en theoretisch kader gezet en wordt ons land in dit opzicht met een aantal andere landen vergeleken.
Het daarop volgende betoog (hoofdstuk 5) vervult zowel de rol van kritiek als die van perspectief: anders dan wat tot nu toe gebruikelijk is, zou arbeid meer als een kapitaalgoed moeten worden gezien en behandeld.
In hoofdstuk 6 leest u een verslag uit de praktijk. Velen zullen, net als de auteur, in toenemende mate worden geconfronteerd met te (her)plaatsen oudere werknemers. De auteur illustreert hoe hij te werk gaat.

Ook hoofdstuk 7 is een verslag uit de praktijk. Het laat zien hoe een bedrijf, dat ernst maakt met het probleem van de voortijdige uittreding, als vanzelf de weg van de preventie opgaat. Het is daarbij van belang te zien, hoe het proces ook op infrastructureel niveau vorm kreeg.
Een van de meest voorkomende oorzaken van voortijdige uittreding van ouder wordende werknemers, is de toenemende druk die werknemers met het vorderen van hun leeftijd kunnen ervaren. In hoofdstuk 8 verwijst de auteur naar een praktisch instrument waarmee we dit probleem te lijf kunnen gaan.
Hoofdstuk 9 bevat de samenvatting van een recent onderzoek naar reacties van bedrijven op vergrijzing. Uit dit onderzoek blijkt, dat met name commerciële bedrijven al inspelen op de toekomstige ontwikkelingen. Vooralsnog blijven de aanpassingen echter beperkt tot de personele sfeer. Technologie en organisatie komen kennelijk minder voor aanpassing in aanmerking.
Daarom wordt ten slotte in hoofdstuk 10 een uiteenzetting gegeven over een instrument waarmee verouderingsprocessen periodiek in kaart kunnen worden gebracht. Dit instrument is toepasbaar op zowel het personele vlak als op dat van meer institutionele organisatiekenmerken. Delen ervan zijn al beschikbaar, maar er moeten nog nieuwe elementen aan toe worden gevoegd.

Met het gepresenteerde pretenderen wij geenszins volledigheid of zelfs maar voldoende diepgang te hebben bereikt. Er zijn heel wat relevante thema's die in dit boek niet aan de orde komen. Veel nieuwe inzichten en methodieken moeten zelfs nog worden ontwikkeld. Dit boek zal dus meer vragen oproepen dan beantwoorden. Maar als dat zo is, voldoet het aan onze verwachtingen.
Er zal nog veel moeten worden geïnvesteerd en ontwikkeld, voordat er sprake kan zijn van voldoende uitrusting om de weg naar de onzekere toekomst in te slaan. We kunnen zeggen dat de vergrijzing om die reden grote bedreigingen in zich bergt. Maar met hetzelfde recht kunnen we de ontwikkelingen ook zien als een van de grootste uitdagingen aan onze moderne samenleving. Cruciaal daarbij is of we de toekomst bekijken vanuit de gegeven zekerheden van het verleden, of dat we haar open en creatief vanuit de menselijke waardigheid tegemoet treden.

Rest ons om vanaf deze plaats al diegenen te bedanken die direct of indirect aan het ontstaan van dit boek bijdroegen. Wij hopen dat het gepresenteerde aan hun verwachtingen voldoet. Ten slotte hopen wij natuurlijk ook dat het boek velen zal stimuleren om zowel het eigen proces van ouder worden als de tijdgebonden processen in hun organisatorische en maatschappelijke omgeving vooral te zien als een natuurlijk proces en dus als een positieve uitdaging aan de menselijke natuur.

Hilversum, Amsterdam 1991
dr. W.H.C. Kerkhoff
ir. H.J. Kruidenier

1. ONTWIKKELINGEN IN HET ZICHT VAN DE VERGRIJZING

dr. W.H.C. Kerkhoff

Inleiding

Hoewel het vergrijzingsproces van onze bevolking zich al veel langer aankondigde, dringt het pas sinds kort onmiskenbaar op een breed front door in de publiciteit. Steeds vaker verschijnen er berichten over in de pers, de ouderenbonden vragen steeds nadrukkelijker om de aandacht en op conferenties komt het thema steeds vaker aan de orde. Helaas ontstaat de toenemende aandacht vooral onder een negatieve druk. De omvang van de zorg voor ouderen, de hiermee gemoeide werkdruk en vooral de kosten ervan baren steeds meer zorgen. En zeker de onstuitbaar lijkende toestroom naar de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO) brengt veel tongen en pennen in beweging.

Toch is het van belang om bij al die opkomende zorgen te bedenken, dat onze samenleving er kennelijk in is geslaagd een van de diepste wensen van de mens te vervullen. Iedereen droomt immers van een lang en als het even kan onbekommerd leven. Nooit eerder is een samenleving erin geslaagd om voor zovelen aan die wens tegemoet te komen. Statistische gege-

Tabel 1.1: Percentage van 65-plussers per land

	1980	1990	2000	2010	2020	2025
Zwitserland	14	15	17	19,6	23	24
BRD*	15,5	15	16,7	20	21,2	22,5
Zweden	16,3	17,7	17,2	18,7	22	22,5
Nederland	**11,5**	**12,6**	**13,7**	**15,6**	**20**	**22**
Denemarken	14,4	15,3	15,4	17,5	21	22
Japan	9	11,4	15	18	21	20,3
Oostenrijk	15,5	14,7	15	16,7	18,4	20
België	14,3	14,3	16	16	18,3	20
Italië	13,5	14	16	17	19	19,6
Frankrijk	14	13	14,7	15	18	19,3
Canada	9,7	11,3	12	13,4	17	19
Ver. Koninkrijk	15	15,6	15,3	15,7	18	19
DDR*	16	12,7	13,7	16,3	17	18
VS	11,3	12,2	12	12,3	15,4	17,2
Australië	9,6	11	11,3	12	14,6	16
USSR	10	9,4	12	12,5	13,3	15

** De gegevens zijn gebaseerd op de situatie van vóór de Duitse eenwording.*
N.B.: de volgorde is gebaseerd op het jaar 2025.
Bron: Plett[1]

vens over de Nederlandse bevolking staven dit. Bekijken we het aantal 65-plussers op de totale bevolking in een internationaal perspectief, dan scoort ons land hoog (tabel 1.1).

De cijfers worden nog sprekender als we de populatie 'jongere ouderen' (55- t/m 64-jarigen) in een internationaal verband zien (tabel 1.2).

Tabel 1.2: Percentage van 55- t/m 64-jarigen per land

	1980	1990	2000	2010	2020	2025
BRD*	9,6	11,6	14	13	16,4	17,1
Nederland	**9,3**	**9,6**	**10,8**	**14,6**	**15,6**	**16**
Zwitserland	9,9	11	12,8	14,4	15	15,7
Oostenrijk	9,8	10,4	11,8	12,3	15	15,6
Denemarken	10,7	9,8	11,9	14,2	14,5	15,3
Italië	9,8	11,7	11,5	12,6	14	14,7
Zweden	11,8	10	12,2	14,3	13,5	14,4
Ver. Koninkrijk	11	10,3	10,6	12,7	13,7	14,3
België	10,3	11,5	10,4	13,4	14,5	14
DDR*	8,4	10,8	13	11,5	14,2	13,7
Frankrijk	9	10,8	9,7	13,5	13,4	13,3
Canada	9	8,7	9,5	12,9	14	12,7
Australië	9,3	8,7	9	11,5	12,3	12,5
VS	9,6	8,5	8,9	12,2	13,3	12,2
Japan	8,6	11,6	12,5	13,7	11,2	12
USSR	7,3	10,6	9,6	10	12,3	11

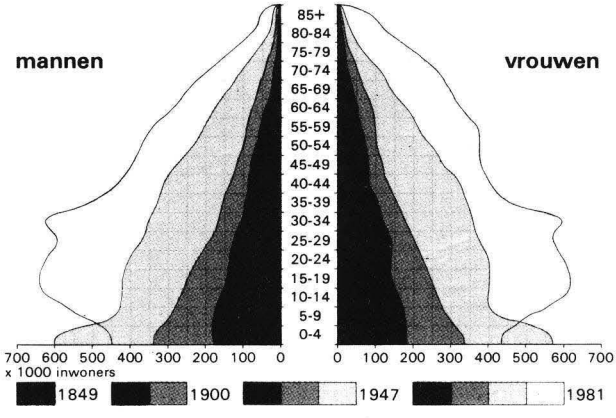
** De gegevens zijn gebaseerd op de situatie van vóór de Duitse eenwording.*
N.B.: de volgorde is gebaseerd op het jaar 2025.
Bron: Pletti

Vooral uit tabel 1.2 blijkt, dat ons land tot in lengte van dagen zal horen bij de landen met het grootste aantal ouderen binnen de bevolking. Vanuit een leeftijdsperspectief gezien, is het kennelijk goed om Nederlander te zijn. Toch is er in het toenemende besef van de vergrijzing weinig ruimte voor een gelukzalig gevoel. De huidige zorgen richten zich niet op de lengte van het leven, maar op de kwaliteit van het leven op onze oude dag. In de berichtgeving komt steeds vaker de bezorgdheid tot uitdrukking over de maatschappelijke kosten die zijn gemoeid met de betrokken ontwikkelingen. Kosten, die vooral in de nabije toekomst zwaar kunnen drukken door het effect van de 'ontgroening', dat met de vergrijzing gepaard zal gaan. Met de relatieve toename van het aantal ouderen zal namelijk het relatieve aantal jongeren afnemen. Dat wordt in grafiek 1.3 pregnant duidelijk.

De zorgen waarvan hiervoor sprake was, worden in de grafiek duidelijk. Volgens het demografische beeld moeten in de toekomst relatief minder jongeren mede de last torsen van een relatief groter aantal ouderen. Een last, die bij een ongewijzigd beleid nog aanzienlijk groter kan worden. Het vigerende beleid gaat immers gepaard met een omvangrijke inactivering van ou-

dere werknemers, vaak al ver voor het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd!

Grafiek 1.3 *De leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking op verschillende meetmomenten*



Bron: Atlas van Nederland[2]

In dit hoofdstuk gaan wij in op de lage participatiegraad van oudere werknemers en op de oorzaken hiervan. Daarbij zal blijken, dat de problemen maar voor een deel van individuele aard zijn. Structurele factoren van het personeelsbeleid spelen een minstens even grote rol. Deze factoren worden in het betoog herleid tot algemene beleidsfactoren. Ten slotte wordt geïllustreerd, dat het huidige beleid rond de oudere werknemer ook op cultureel niveau zijn weerslag heeft.

De geringe arbeidsparticipatie van de oudere werknemer

In een arbeidsmarkt waarin het aantal ouderen toeneemt en het aantal jongeren afneemt, is het vermogen van ouderen om zelfstandig en onafhankelijk in hun levensvoorwaarden te voorzien van groot belang. In onze moderne samenleving wordt die 'zelfredzaamheid' dominant gedefinieerd als het vermogen van mensen om een eigen besteedbaar inkomen te verwerven. Inschakeling in het arbeidsproces is daarvoor een bijna absolute voorwaarde. Maar blijkbaar was er, met name in ons land, sprake van een situatie die mogelijke zorgen over de zelfredzaamheid van de - in aantal snel toenemende - oudere werknemers langdurig verhulde. Al sinds het begin van de jaren

zeventig heeft inactiviteit van ouderen zich ontwikkeld tot een kennelijk door alle partijen aanvaard verschijnsel.

Het is een algemeen bekend gegeven dat men in ons land bij het bereiken van de 65-jarige leeftijd ophoudt met werken. De 65-plusser in ons land werkt niet meer, getuige de gegevens over de arbeidsparticipatie van de Nederlandse werknemer. Maar, hoe vanzelfsprekend dat voor ons ook mag lijken, internationaal geldt dat niet op eenzelfde schaal. De arbeidsparticipatie van 65-plussers ligt in *alle* landen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) hoger dan in ons land (tabel 1.4).

Tabel 1.4: 'Activity rate' van de 65-plussers per land

	1970	1980	1985	1990	2000
Japan	35	29	26	23	20
VS	16	12,6	11,5	10,5	9
DDR*	15	12,7	11	9,4	8,5
Canada	13	9,6	9	8	6,7
Zwitserland	18,4	9,5	8,8	8	7
Denemarken	15	9,4	8,5	7,6	6,3
Oostenrijk	12	8,6	8	7	6
Ver. Koninkrijk	10,2	7	6,4	6	5,2
Zweden	10,3	5,6	5,5	5	4,3
USSR	6,7	5	4,4	3,8	3,2
Italië	8,2	4	3,7	3,3	3
BRD*	10	4	3,6	3,2	2,8
Frankrijk	9,6	4	3,5	3,2	2,7
Oostenrijk	5	3,3	3	2,6	2,2
België	3,8	2,6	2,4	2,3	2
Nederland	**6,7**	**2,5**	**2,3**	**2**	**2**

** De gegevens zijn gebaseerd op de situatie van vóór de Duitse eenwording.*
N.B.: de volgorde is gebaseerd op het jaar 1985.
Noot: de verschillen tussen de landen zijn te wijten aan een aantal zaken, bijvoorbeeld aan de verschillen in de wettelijke pensioengerechtigde leeftijd.
Bron: Plett[1]

Kennelijk verschaffen private en collectieve voorzieningen de Nederlandse 65-plussers collectief het voor hun oude dag benodigde besteedbaar inkomen. Maar door de jaren heen heeft die situatie zich in omvangrijke mate uitgestrekt naar werknemers beneden de 65 jaar. Ook de ouder wordende werknemer (65-min) werd tijdens de laatste twintig jaren steeds vaker voorzien van een arbeidsloos inkomen. Er zijn weinig landen binnen de OESO die hun ouder wordende werknemers op even grote schaal vrijstellen van economische zelfstandigheid als ons land. In de tabel 1.5 wordt de positie van Nederland geïllustreerd.
De arbeidsparticipatie van oudere werknemers is slechts in enkele landen lager dan in ons land. In concurrerende landen als Zweden, het Verenigd Koninkrijk, Japan en de Verenigde Staten (VS) liggen die cijfers beduidend hoger.

Tabel 1.5: Percentage werkende 55- t/m 64-jarigen t.o.v. de gehele werkzame bevolking per land

	1970	1980	1985	1990	2000
Zweden	15,6	15,7	14,3	12,5	14,7
Ver. Koninkrijk	15	14,4	13,7	12,6	13
Japan	10,5	11,3	13,3	14,8	15,8
Zwitserland	13	12,3	12,7	13	15,2
DDR*	5,5	10,2	11,5	12,2	14,2
Denemarken	14	11,7	10,8	10	12
VS	13	11	10,4	9,4	10
België	12	9,7	10,2	9,8	9
BRD*	13,4	9	10	10,2	12,5
Frankrijk	12,4	9,3	10	9,7	8,4
Canada	11	10	9,8	9,3	10,2
Nederland	**11**	**9,8**	**9,6**	**9,3**	**10,5**
Australië	11	9,5	9,3	8,5	9
Italië	10,4	8	8,7	8,4	8,2
Oostenrijk	12	8	8	7,4	8,8
USSR	6	4,7	6,8	6,6	5,5

** De gegevens zijn gebaseerd op de situatie van vóór de Duitse eenwording.*
N.B.: de volgorde is gebaseerd op het jaar 1985.
Noot: de verschillen tussen de landen zijn te wijten aan een aantal zaken, bijvoorbeeld aan de verschillen in de wettelijke pensioengerechtigde leeftijd.
Bron: Plett[1]

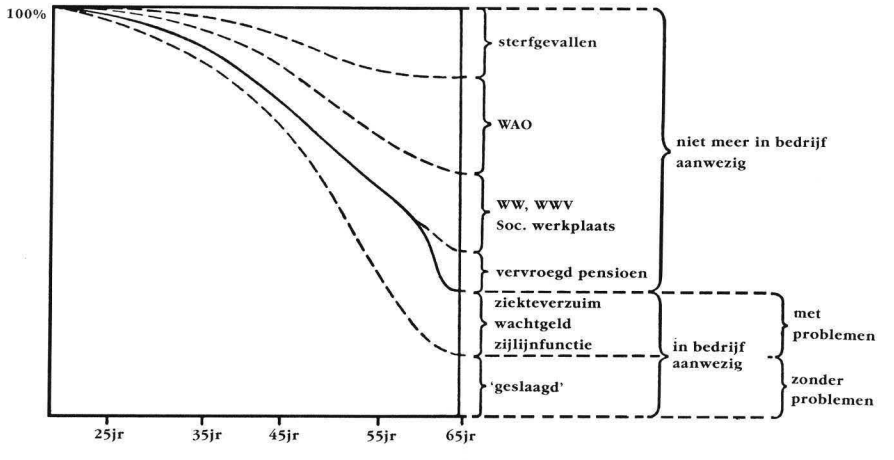
Beeldvorming van de oudere werknemer

Een dermate systematische afwezigheid van ouderen binnen arbeidsorganisaties blijft natuurlijk niet zonder gevolgen. Een zeer pregnant gevolg daarvan kan worden geïllustreerd via een ervaring, opgedaan tijdens een eind jaren zestig uitgevoerd onderzoek naar de situatie van oudere werknemers.[3]

De aanleiding van het onderzoek was de indruk van de betrokken medische dienst, dat meer oudere werknemers met problemen kampten dan men voorheen gewend was. Er werd dus een breed, inventariserend onderzoek opgezet. Maar het onderzoek bevestigde de indruk niet. Er leken geen bijzondere problemen bij oudere werknemers te bestaan. Een rapport met die strekking werd bijna afgerond. Bijna, want bij toeval werden wij opmerkzaam gemaakt op een ontwikkeling die het onderzoek in een heel ander daglicht plaatste.
De informatie betrof de WAO-toetreding, die inmiddels al veel hoger was dan bij het instellen van de wet - enkele jaren eerder - werd verwacht. Daarbij bleek dat vooral oudere werknemers tot die voorziening toetraden. De informatie had een tamelijk overdonderend effect. Voor ons betekende zij immers, dat wij wellicht niet dé oudere werknemer van het bedrijf hadden onderzocht, maar een positief geselecteerde groep. Het leek denkbaar dat veel oudere werknemers - en dan vooral ouderen met problemen - via de

WAO of op een andere manier voortijdig uittraden. Als zij echt om die reden niet in het onderzoek waren betrokken, dan zou het onderzoek een sterk vertekend beeld van de oudere werknemer kunnen bevatten. Een snel uitgevoerd, aanvullend onderzoek bevestigde dit vermoeden. Er bleken arbeidssituaties te bestaan, waarin minder dan 10% van de werknemers op een gezonde manier hun pensioengerechtigde leeftijd haalde! Velen waren, soms ver voor die leeftijd, al uitgetreden. Daarmee hadden wij een wezenlijke onderzoeksfout gemaakt. In grafiek 1.6 wordt die fout schematisch weergegeven.

Grafiek 1.6: Niet in het onderzoek betrokken oudere werknemers



Bron: Kerkhoff[4]

Wij moesten de conclusie trekken dat we de situatie van de oudere werknemer eigenlijk helemaal niet kenden.
Het onderzoek werd herhaald en was toen ook gericht op de uitstroom van oudere werknemers. Dit leverde een heel ander beeld op.
De onderzoeksfout speelde niet alleen een rol in dit onderzoek. In talloze andere onderzoeken over oudere werknemers treft men die fout aan. Er zijn zelfs gegronde redenen om te vermoeden dat de betrokken fout nagenoeg algemeen wordt gemaakt. Uit de inhoud van de tabellen 1.4 en 1.5 blijkt dat oudere werknemers namelijk zo goed als structureel afwezig zijn in de Nederlandse arbeidsorganisaties: vooral de oudere-werknemer-met-problemen zit thuis met een uitkering. Binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen is de (problematische) oudere werknemer dus een tamelijk onbekend verschijnsel!

Maar het voorgaande geeft aanleiding tot een zo mogelijk nog belangrijker conclusie: Nederlandse arbeidsorganisaties hoefden in hun beleid kennelijk ook geen rekening te houden met (problematische) oudere werknemers.

Noch in het personeelsbeleid, noch in de organisatie van de arbeid was het blijkbaar nodig dat men zich rekenschap gaf van de gevolgen ervan voor oudere werknemers. Voorkomende problemen op dat vlak vonden tot nu toe namelijk gemakkelijk onderdak in het betrekkelijk open, gunstige systeem van sociale voorzieningen. Die al zo lang bestaande situatie schiep gelegenheid voor een aantal problematische ontwikkelingen. Eén daarvan is de beeldvorming over de oudere werknemer. Door hun ruime afwezigheid konden praktische ervaringen met oudere werknemers ruimschoots worden vervangen door stereotypen. Negatieve stereotypen wel te verstaan.

Voortijdige uittreding is in ons land zó gebruikelijk, dat het verschijnsel zelfbevestigend is geworden. Al ver voor het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd beginnen werknemers zich mentaal voor te bereiden op voortijdige uittreding, zo blijkt herhaaldelijk uit onze onderzoeken. WAO en VUT zijn de gebruikelijke vertrekredenen.
Ouder worden is dan ook niet erg populair binnen onze arbeidsverhoudingen. Steeds meer werknemers hebben reden om zich zorgen te maken over hun vorderende leeftijd. Het is zelfs zo, dat als iemand van boven de 45 werkloos wordt, hij of zij in de formele arbeidsbemiddeling vaak bij voorbaat als niet plaatsbaar wordt beschouwd.
In dit verband herinner ik me de discussie uit de jaren zeventig over de toen zo populaire 'disengagement-theorie'.[5] De strekking van de theorie was, dat het betrekkelijk logisch was dat ouderen zich steeds meer uit de sociale realiteit zouden terugtrekken. Met het vorderen van de leeftijd is 'disengagement' een natuurlijk proces. Bovendien, zo was de argumentatie toen, zou het goed zijn dat oudere werknemers plaats maakten voor de naar de arbeidsmarkt oprukkende jongeren.
Toen ik die interpretatie besprak met een van de ontwikkelaars van de theorie, toonde hij zich tamelijk onthutst. Hij en Cumming hadden de disengagement-theorie helemaal niet bedoeld voor 65-plussers, laat staan voor 55- of zelfs voor 50-jarigen. Disengagement zou een natuurlijk proces zijn voor de zeer ouden; voor 85-plussers of misschien zelfs voor 95-plussers. Maar niet voor mensen van middelbare leeftijd en zeker niet voor mensen in de kracht van hun leven. Als hun theorie op zulke jonge leeftijdsgroepen van toepassing werd geacht, dan moest er binnen de Nederlandse samenleving sprake zijn van merkwaardige processen van oordeelsvorming.
De gevolgen van de ontwikkeling beperken zich dan ook niet tot de opstelling van oudere werknemers. Ook werkgevers en leidinggevenden begonnen zich met het vorderen van de tijd steeds vaker te bedienen van negatieve oordelen over de oudere werknemer. Volgens dit beeld kunnen oudere werknemers de dynamische ontwikkelingen niet meer volgen, hebben ze arbeidskundige of medisch-psychische handicaps en zijn ze eigenlijk het best geholpen met een uitkering. Soms (bijvoorbeeld bij saneringen) gaf die

beeldvorming zelfs aanleiding tot selectief-collectief ontslag van ouderen. Verjonging van de arbeidspopulatie wordt dan ook vaak gezien als een vanzelfsprekend en ten dele onontkoombaar beleidsbeginsel.

In een recent onderzoek naar het onderwerp preventie binnen het Nederlandse bedrijfsleven[6] werd ook gekeken naar heersende opvattingen over de oudere werknemer. Als die visie met enkele woorden moet worden gekarakteriseerd, dan zijn dat 'flexibiliteit' en 'een leeftijdloos personeelsbeleid'. Alle personeelsleden, ongeacht leeftijd en/of diensttijd, moeten beschikken over het vermogen zich aan te passen aan de voortdurend veranderende bedrijfsomstandigheden. Deze visie komt aardig overeen met de opvattingen van Amerikaanse ondernemers, zoals weergegeven door Copperman en Keast[7]: "The preponderance of personnel policies currently in force among most U.S. employers are based on the assumption of a homogeneous workforce - primarily consisting of adult male heads of households, working full time and dependent on their wage and salary from one employer for their income. These policies have persisted despite the fact, that adult male full time workers comprise less than 40% of the workforce. Even if employers have a strong preference for young workers, the numbers of individuals in this age group is dropping sharply", zo kenschetsen zij de Amerikaanse actualiteit.
Het citaat stamt uit een boek van 1983. Sinds dat jaar is er in de VS een indrukwekkend aantal aanpassende maatregelen doorgevoerd, vooral gericht op bevordering van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Deze maatregelen zijn beschreven in een internationaal vergelijkend onderzoek, recentelijk gepubliceerd door de International Labour Organisation (ILO).[8] Binnen dit ILO-onderzoek viel Nederland in negatieve zin op. Voor slechts twee van de ruim tachtig voorbeelden van stimulerende maatregelen werd naar de Nederlandse praktijk verwezen. Het betrof de cursus *Pensioen in zicht* en het programma *Start your own business* van de Vereniging van Nederlandse Ondernemers (VNO). En deze maatregelen zijn niet eens gericht op de bevordering van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers!

Andere gevolgen van de afwezigheid van oudere werknemers

Beeldvorming is vaak het resultaat van een situatie, die vervolgens versterkt wordt door diezelfde beeldvorming. De inactivering van oudere werknemers, zoals die vanaf het begin van de jaren zeventig in Nederland ontstond, leidde dan ook niet alleen tot beeldvorming. Het inactiveringsproces en de daarmee samenhangende beeldvorming hadden op termijn ook andere gevolgen.

Zo had de ontwikkeling grote invloed op:
- visies over de betekenis van arbeid;
- uitgangspunten van het personeelsbeleid;
- de kwaliteit en omvang van personeelsdiensten;
- de kwaliteit van de arbeid.

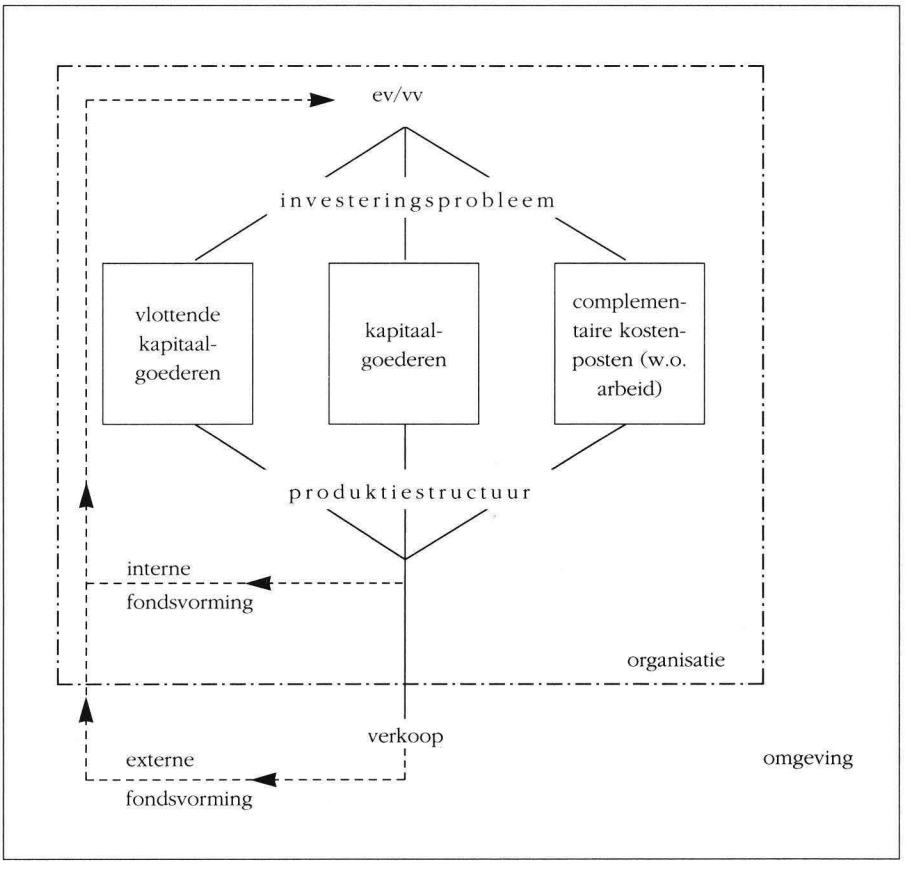
A. Arbeid als economisch produktiemiddel

Zoals opgemerkt werd, ontlastte de stand van zaken rond de sociale voorzieningen ondernemingen van de noodzaak om bij hun personeelsbeleid en de organisatie van de arbeid rekening te houden met het proces van ouder worden van werknemers. Daarmee konden ook de toen gebruikelijke sociale beginselen in het beleid worden afgezwakt. Dat leidde er vervolgens toe, dat men arbeid veel strikter in economische zin kon benaderen. De inzet van arbeid werd op deze manier steeds stringenter onderworpen aan strikt bedrijfsmatige criteria.
Anders dan de romantiek van de jaren zestig suggereerde, werden werknemers in afnemende mate gezien als leden van een sociale organisatie. De optiek op arbeid verschoof steeds verder in de richting van een 'natuurlijk produktiemiddel met een marktkarakter'. Wanneer nodig, kon arbeid worden aangetrokken uit de betrekkelijk open arbeidsmarkt, terwijl er voor overtollig arbeidsvermogen opvangmogelijkheden waren buiten de organisaties. Als de economische omstandigheden daartoe aanleiding gaven, kon op arbeid net zo goed worden bezuinigd als op andere produktiemiddelen. Zodoende werd arbeid steeds meer gerationaliseerd en beheerd vanuit een straffer economisch regime. Gesteund door een ruime arbeidsmarkt en een zeer vriendelijk systeem van sociale voorzieningen verwierven arbeidsorganisaties een zekere onafhankelijkheid van de psychische, de sociale en de maatschappelijke betekenissen van arbeid.

Nu laat arbeid zich in economische termen ook best vergelijken met andere produktiemiddelen, zoals kapitaalgoederen. Beide kennen een zekere technische levensduur, die onder invloed van bepaalde omstandigheden aan beperking onderhevig is. Slijtage is een berucht verschijnsel, niet alleen bij machines, maar ook bij arbeid. Maar onder geïntensiveerde concurrentieverhoudingen en vooral bij snelle technische en organisatorische veranderingen wint een ander verschijnsel aan betekenis: de economische levensduur van produktiemiddelen. Die levensduur is niet zozeer afhankelijk van de gegeven kenmerken van produktiemiddelen. Hij is eerder afhankelijk van hun relatieve economische rendement ten opzichte van het op de markt aanwezige en het door de concurrentie ingeschakelde produktiepotentieel.
Als het gaat om kapitaalgoederen, dan zijn ondernemers zich terdege bewust van deze verschijnselen. Om die reden getroosten zij zich doorgaans grote investeringen voor onderhoud en vernieuwing van die kapitaalgoede-

ren. In schema 1.7 wordt de betekenis van onderhoud en R&D (research en development) aangegeven.

Schema 1.7: Betekenis van onderhoud en R&D

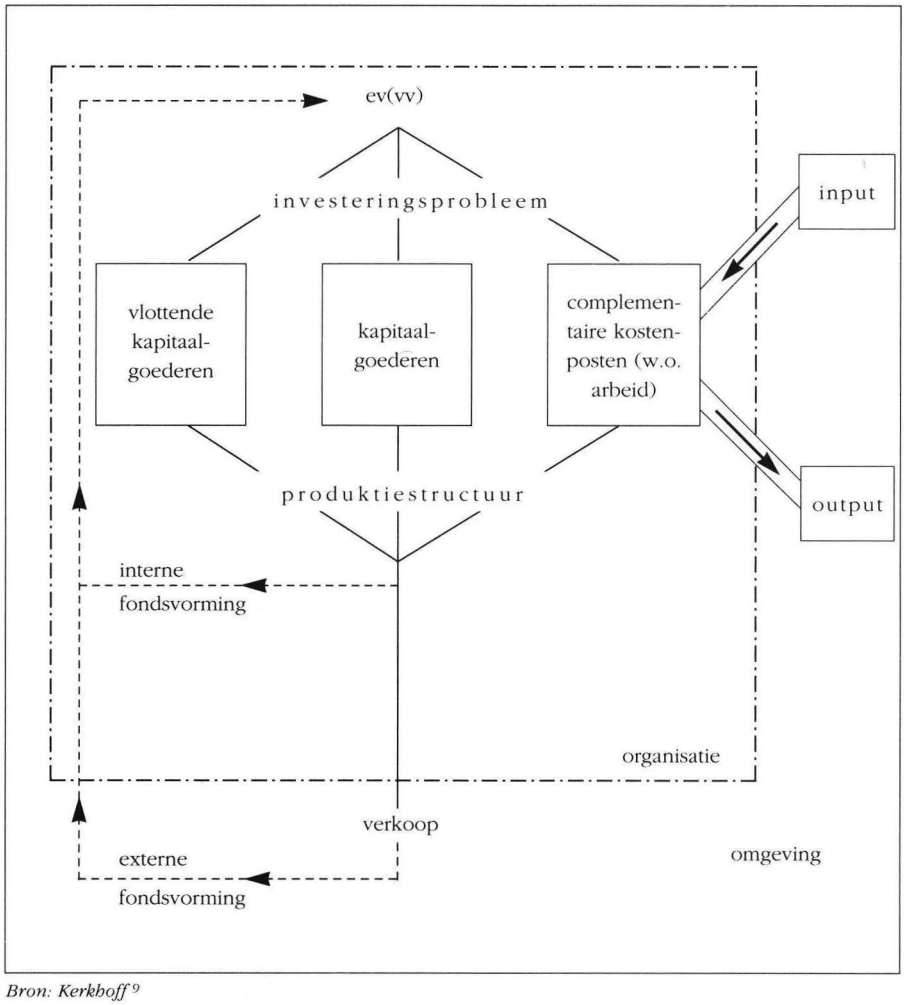


Bron: Kerkhoff[9]

Het schema illustreert dat de organisatie van de produktie niet alleen investeringen vergt in kapitaalgoederen en vlottende kapitaalgoederen (zoals grondstoffen en halfprodukten), maar dat tevens gebruik wordt gemaakt van 'natuurlijke' produktiemiddelen. Hieronder verstaan we niet alleen lucht, energie en water maar ook menselijk arbeidsvermogen. Het zijn produktiemiddelen die via een 'marktmechanisme' uit de omgeving worden aangetrokken. Zoals aangeduid, zijn ook deze produktiemiddelen onderhevig aan beperkingen in technische en economische zin. Meer toegespitst: arbeiders verslijten versneld onder minder gunstige omstandigheden. En bij versnelde veranderingen kan vooral hun economische levensduur (de economische waarde van arbeidskwalificaties) onder druk komen te staan.

Maar als de markt ruim is en het absorptievermogen van de omgeving voor in economische zin afgeschreven produktievermogen onbelemmerd, dan kunnen ondernemingen zich voor de technische en economische levensduur van natuurlijke produktiemiddelen een andere strategie veroorloven. Zij hoeven onder dergelijke omstandigheden de betrokken problemen niet op te vangen in een bedrijfs-interne economische cyclus (het financieren van onderhoud en R&D). Zij kunnen die problemen oplossen door een uitwisselingsproces met de omgeving: versleten en verouderde natuurlijke produktiemiddelen worden in die strategie afgevoerd naar de bedrijfs-externe omgeving en eventueel vervangen door technisch beter en economisch gunstiger produktiepotentieel uit de markt. In schema 1.8 wordt deze werkwijze nader aangegeven.

Schema 1.8: Werkwijze bij natuurlijke produktiemiddelen



Bron: Kerkhoff[9]

In de combinatie van deze factoren schuilt de omvangrijke inactivering van de oudere werknemer. Bij de in het verleden aanwezige ruime arbeidsmarkt en de eveneens beschikbare ruimhartige uittredingsmogelijkheden konden ondernemingen hun arbeidspotentieel gemakkelijk en zonder extra kosten via een uitwisselingsstrategie op niveau houden. Doorgaans met instemming van de betrokkenen. Als extra factor speelde de technologische ontwikkeling een rol. Enerzijds omdat vooral voor ouderen de snelle ontwikkeling van nieuwe technologie niet viel bij te benen. Anderzijds omdat technologie in veel gevallen een arbeidsbesparend of zelfs arbeidsvervangend effect had.

Deze factoren golden in de jaren zeventig vooral voor de industrie. In de tweede helft van dat decennium kwam daardoor een ruime uitstoot van arbeid uit deze sector tot stand. Deze liep echter niet uitsluitend door naar inactiviteitsregelingen. Een deel van de inzetbare uitstoot kon worden geplaatst in de toen sterk groeiende dienstensectoren. Lange tijd verhulde dat vangnet de ongunstige kanten van de gehanteerde strategie. Maar vanaf de eerste helft van de jaren tachtig ontstonden ook hier economische moeilijkheden. In reactie daarop herhaalde zich de beproefde strategie in de dienstensector. Het mechanisme van de ruil van oudere werknemers tegen jongeren en tegen technologie werd vooral toegepast door commerciële dienstverleners en in toenemende mate ook door de overheid. Het stelsel van sociale voorzieningen werd daardoor in een ras tempo belast met astronomisch hoge aantallen uitkeringsafhankelijken. De WAO schoot door naar 400.000, later naar 800.000 en sombere perspectieven reppen van een miljoen arbeidsongeschikten in de loop van het huidige decennium. Ook de werkloosheid nam sterk toe. Hoewel door meningsverschillen over definities en berekeningswijzen niemand precies weet hoe groot het feitelijke aantal is. De schattingen lopen uiteen van 350.000 tot ver voorbij het miljoen.

B. Een leeftijdloos beleid in arbeidsorganisaties

De gegeven situatie impliceerde dat arbeidsorganisaties bij het beheer van arbeidskwalificaties weinig in de weg werd gelegd. De problemen manifesteerden zich vooralsnog vooral buiten de bedrijven in de maatschappelijke context.

Ook dit had weer een niet te onderschatten gevolg. Niet alleen raakten arbeidsorganisaties ontwend om op een constructieve manier met werknemersproblemen om te springen, bovendien maakte zich een verharding en verzakelijking meester van het beheer en beleid van arbeid. Prestatiemaatstaven en produktiedruk overheersten steeds meer het betrokken beleidsgebied. Dit resulteerde in een steeds opvallender verwaarlozing van menselijke en sociale maatstaven van de georganiseerde arbeid. De leeftijdsdynamiek van werkne-

mers werd zo een vergeten domein. Alle werknemers moesten, ongeacht hun leeftijd of diensttijd, aan dezelfde hooggespannen arbeidseisen tegemoet komen. Voor hen die dat niet konden opbrengen, werd beëindiging van de arbeid vrijwel vanzelfsprekend. Toenemende aantallen ouderen leefden daar ook naartoe. Het leek beter om een goede afvloeiingsregeling te aanvaarden boven de nauwelijks vol te houden prestatiedruk binnen arbeidsorganisaties. Zelfs veel jongeren neigden ertoe om een uitkering te verkiezen boven de niet erg humane sfeer in en rond de arbeidsverhoudingen. Invulling van het leven met een arbeidscarrière verloor veel van haar vroegere aanlokkelijkheid.

Het management van bedrijven en instellingen laat zich bij allerlei beleidsvragen doorgaans ondersteunen door gespecialiseerde stafafdelingen. Op het vlak van sociale beleidsvragen zijn dit meestal de personeelsdiensten of de sociale staven. De ontwikkelingen van de laatste decennia hadden een specifieke invloed op de kwaliteit van deze diensten.

C. Atrofie van sociaal beleidspotentieel

Onder invloed van de hiervoor beschreven omstandigheden was en bleef het beheer van arbeid als produktiemiddel lange tijd een betrekkelijk eenvoudig karwei. Regulering van de in- en uitstroom was de belangrijkste activiteit van personeelsdiensten. Bemoeienis met de kwaliteit van de arbeid werd vaak onnodig geacht. Door deze ontwikkeling ontstond een zekere geringschatting van sociale deskundigheid. Optimalisering van het arbeidspotentieel moest zonder nevengedachten worden doorgevoerd. Als enigszins geëngageerde sociale deskundigen daar moeite mee hadden, konden de betrokken werkzaamheden net zo goed - soms zelfs beter - worden uitgevoerd door niet sociaal geschoolde functionarissen. Bij reorganisaties en saneringsprogramma's gingen veel organisaties om dergelijke redenen over tot een duchtige sanering van hun sociale staf. Een recent onderzoek naar de status, de positie en de uitrusting van de sociale staf in arbeidsorganisaties[10] leverde dan ook een verontrustend beeld op. Sociale kennis en inzichten bij de sociale diensten van bedrijven bleken gering. Dit was zeker het geval waar het ging om vragen rond het ouder worden van werknemers; hun status en positie bleken beperkt en de beleidsmatige ondersteuning en budgettaire ruimte waren veelal minimaal. Vooral over 'leeftijdvragen' bleken er weinig inzichten en voorzieningen te bestaan.
De 'onderhoudsdienst van de factor arbeid' kon volgens het onderzoek vrijwel nergens een vergelijking doorstaan met soortgelijke voorzieningen voor kapitaalgoederen. Dat dit gegeven, met de vergrijzing in het vooruitzicht en met het oog op de toenemende maatschappelijke druk rond handhaving van de inzetbaarheid van arbeid, zou kunnen uitgroeien tot een van de meest knellende problemen van de toekomst leek weinigen bezig te houden. Aan-

bevelingen voor een meer preventieve benadering van arbeidsproblemen werden zelden of nooit gewaardeerd, laat staan toegepast.

Doyle, een gerenommeerde Amerikaanse organisatie-adviseur, is een van de weinigen die bedacht is voor deze situatie. In een inleiding tijdens het recente World Management Congress[11] merkte hij op, dat het arbeidsvraagstuk de toekomstige economische verhoudingen op hun kop zou zetten. Organisaties die onverkort zouden blijven vasthouden aan de succesformules van de jaren zeventig en tachtig zouden hieraan in de toekomst niet even vanzelfsprekend succes ontlenen, zo waarschuwde hij. Organisaties en management zouden weer moeten leren om creatief en constructief om te springen met de factor arbeid. Landen en organisaties die dat weten te doen, zouden daaraan sociale steun en waardering ontlenen. Landen en organisaties die het nalaten, zouden daarmee hun maatschappelijke draagvlak ernstig aantasten.
Doyle had in zijn betoog niet de moderne 'human resources'-strategie voor ogen. In plaats van het realiseren van optimaal arbeidspotentieel binnen de arbeidsorganisatie en de rest daarbuiten, zouden organisaties veel meer aandacht moeten besteden aan de kwaliteit van de arbeid, aan scholing en opleiding, kortom aan onderhoud en renovatie van de inzetbaarheid van ingeschakeld arbeidspotentieel.

Actuele signalen bevestigen het belang van de beleidswijzigingen die Doyle noodzakelijk acht. De Wet arbeid gehandicapte werknemers (WAGW) zal, als de werkelijke resultaten achterwege blijven, vermoedelijk worden gesanctioneerd. WAO-toetreding is al aan veel scherpere criteria gebonden dan gebruikelijk was. Waarschijnlijk zal daarnaast de al langer overwogen premiedifferentiatie rond de WAO (bedrijven met meer WAO-uitstoot betalen een hogere premie) een rol gaan spelen als extra drukfactor. Al deze signalen wijzen op een toenemende druk om voortijdige uittreding te beperken. Inmiddels zijn sommige bedrijven dan ook bezig met het ontwikkelen en invoeren van meer op preventie gerichte programma's (zie hoofdstuk 9). Maar de optiek is daarbij veelal eenzijdig en kennis en ervaring hierover zijn beperkt. Bovendien blijkt er vrij veel weerstand te bestaan tegen verandering in de aangeduide richting. De ontwikkelingen lijken eerder een vertaling te vinden in een toenemend beroep op een mentaliteitsverandering van werknemers. Zij zouden zich te gemakkelijk laten afkeuren, zij zouden al te zeer uitzien naar vervroegde uittreding en over het algemeen zou hun arbeidsmotivatie bijstelling behoeven. Maar zo eenvoudig ligt de zaak natuurlijk niet.

D. Verschraling van de kwaliteit van de arbeid

De kwestie is gecompliceerd. Enerzijds omdat weinig erop wijst dat de werkgevers van plan zijn hún mentaliteit bij te stellen, of dat er een herijking zal plaats vinden van de beleidsvisies en -programma's.

Anderzijds omdat de problemen op een dieper doordacht vlak vooral schuilen in diepgewortelde psychische, sociaal-economische en sociaal-culturele erfenissen.

De psychische problematiek schuilt, zoals uiteengezet, in de povere arbeidsmoraal die werknemers erop na zouden houden. Maar er schuilt een zo mogelijk nog groter probleem in de vooringenomenheid van werkgevers over de psychologische en sociale betekenis van arbeid in het leven van mensen. In de ogen van veel managers is arbeid verschraald tot een economisch berekenbaar gegeven. Voor meer intrinsieke betekenissen van arbeid lijkt nauwelijks nog ruimte beschikbaar. Charlie Chaplin liet al vijftig jaar geleden in zijn film *Modern Times* sprekend zien hoe ontmenselijkend en vervreemdend verschraalde arbeid is. Desondanks draait de machine van de op rendement afgestemde arbeid door en breidt dit zich steeds verder uit. Oók in arbeidssoorten waarin vroeger ruimschoots intrinsieke factoren aanwezig waren.

Een sprekend voorbeeld daarvan trof ik enkele jaren geleden aan bij het beroep van programmamaker bij radio en TV.[12] Een beroep waarvan men op het eerste gezicht toch zou zeggen dat het voldoende intrinsieke en uitdagende belevingsmomenten bevat. Aanleiding voor een onderzoek naar problemen bij deze beroepsgroep was de stellige indruk, dat met het vorderen van de leeftijd de creativiteit van programmamakers terugliep. Aanvankelijk bestond ernstige twijfel over de juistheid van de betrokken mening. Als zelfs programmamakers met het vorderen van de leeftijd hun betrokkenheid en werklust verliezen, wat kon je dan als psycholoog nog aan intrinsieke voldoening en motivatie verwachten bij de talloze werkplekken, die op voorhand veel minder aantrekkelijke kanten hadden?
De twijfel werd echter al snel van tafel geveegd door de feiten: bij veel oudere programmamakers was de werklust wel degelijk danig aangetast! Maar de oorzaak bleek niet te schuilen in de vorderende leeftijd van de betrokkenen. Het probleem zat hem in een zich snel uitbreidende rationalisering van het werk. Door de toenemende concurrentie rond de kijkcijfers (en de daarmee samenhangende reclame-inkomsten) waren de omroepen de weg ingeslagen van een meer fabrieksmatige, op kijkcijferrendement gerichte aanpak van het programmawerk. Voor de programmamaker bracht dat proces in de loop van de tijd met zich mee, dat zijn werk steeds straffer werd georganiseerd en gereguleerd. Desgevraagd omschreef een programmamaker de situatie als volgt: "Mijnheer, u stelt zich heel wat voor van ons werk, maar het is in wezen toch niet veel meer dan technisch invullen. En na verloop van tijd krijg je daar genoeg van."
Wat vroeger dus een uitdagend en kleurrijk vak was, werd steeds meer omgezet in betrekkelijk monotone herhaalarbeid. De conclusie was dan ook, dat

het verdwijnen van de creativiteit niet het gevolg was van de leeftijd, maar van de diensttijd in een minder leeftijdvriendelijke arbeidssituatie. In die arbeidssituatie werd de creativiteit niet ontwikkeld en gestimuleerd, maar juist geremd en ontmoedigd. Het schaarse talent creativiteit werd ondergraven door de moderne managementinzichten over commercie en concurrentie!

Deze 'diskwaliteit' van de arbeid is een zeer veel voorkomend uitvloeisel van de moderne, zakelijke manier waarop arbeid wordt georganiseerd. Daarom zijn talloze arbeidssituaties pertinent leeftijdonvriendelijk, zo niet schadelijk op langere termijn. Monotonie en kortcycliciteit komen veelvuldig en langdurig voor, evenals stress en hoge werkdruk. Zaken die op zichzelf wellicht draaglijk zijn, maar in wezen is het dit soort arbeidsomstandigheden, dat vooral op langere termijn aanleiding kan geven tot onomkeerbare problemen. Loopbaanplannen zijn daarbij vaak afwezig of beperken zich tot de horizontale sfeer en worden pas toegepast na het ontstaan van problemen. En problemen van oudere werknemers worden vaak benaderd vanuit een negatieve vooringenomenheid.
Meer nog dan in problemen op de werkvloer, uit de invloed van de structurele afwezigheid van oudere werknemers zich echter in economische en sociaal-culturele gevolgen.

Economische en culturele gevolgen van inactiviteit van de oudere werknemer

De met de beschreven ontwikkeling samenhangende uitgestelde kosten zijn veel hoger dan de toch al hoog oplopende rekening van de sociale voorzieningen. In de voorbije jaren is op het onderhoud van de factor arbeid een achterstallige rekening gegroeid van vele miljarden per jaar. Die achterstallige rekening moet, ondanks gewenste besnoeiingen op uitkeringen, toch in de nabije toekomst worden verrekend. Maar die kosten beperken tegelijkertijd de financiële ruimte voor de ontwikkeling en de effectuering van een preventief, op handhaving van de inzetbaarheid van arbeid gericht beleid. Te vrezen valt dat er bij de gegeven toenemende financiële verrekening van achterstallig onderhoud (inderdaad, bijvoorbeeld via premiedifferentiatie) onvoldoende middelen overblijven voor de ontwikkeling van een leeftijdvriendelijk, meer preventief arbeidsbeleid. Gesteld, dat de bestaande verhoudingen en visies een ontwikkeling in die richting zouden toelaten...

Nog veel problematischer dan deze erfenissen, lijkt het sociaal-culturele probleem dat zich, als gevolg van de omstandigheden in het verleden, in de nabije toekomst zou kunnen voordoen. In dit hoofdstuk wil ik daarop expliciet de aandacht vestigen. Het volgende dient als achtergrond voor dat standpunt.

Oude Europese psychologen hadden een diep inzicht in de potentiële betekenis van crises in het leven van de mens. Redelijk breed aanvaard, zij het weinig opgevolgd, is de idee over de betekenis van de puberteitscrisis.
Tot de puberteit spelen de normen en waarden van de ouders een doorslaggevende rol in het leven van het opgroeiende kind. Maar volgens de bedoelde inzichten zou de zin van de puberteitscrisis schuilen in het verzet van de jong-volwassene tegen deze opgelegde levensregels. Het verzet, met andere woorden: de puberteitscrisis, zou voor de jong-volwassene de ontwikkeling impliceren van eigen normen en waarden, zodat hij of zij zelfstandig en kritisch zijn of haar eigen leven kan inrichten. Het avontuur van het leven tegemoet. Een dergelijke ontwikkeling zou echter achterwege kunnen blijven, als de jong-volwassene de ontwikkeling van een zelfstandig, kritisch besef over de lokroep van het leven zou ontberen. Dat zou bijvoorbeeld het geval kunnen zijn bij een al te dwangmatige onderdrukking van de neiging tot zelfbewust protest tegen opgelegde normen en waarden. Of door te weinig ouderlijke weerstand tegen de puberteitscrisis. In beide gevallen zou verzet als voedingsbodem voor zelfbewustheid uitblijven. En in beide gevallen zou de jong-volwassene een sterke binding blijven houden met de normen en waarden van zijn of haar jeugd. Het resultaat van een mislukte puberteitscrisis zou een volwassene zijn, die wordt geleid door kinderlijk geremde of kinderlijk onbelemmerde opvattingen over het leven. Het mislukken van de puberteitscrisis zou dus kunnen leiden tot onvolwassen volwassenen.

Maar stel dat de puberteitscrisis haar functie wél vervult. In dat geval zou het begrijpelijk zijn, dat de jong-volwassene zich vooral laat leiden door egocentrische doelen en waarden. Per slot van rekening moet hij of zij het leven veroveren, voor een deel op de gevestigde orde. Het nastreven van materieel gewin, de zucht naar macht en invloed en het opbouwen van een carrière zouden min of meer natuurlijke driften van de volwassen man of vrouw zijn. Maar als het leven in deze zin rijk is geweest aan uitdagingen en perspectieven, dan zou die ontwikkeling met het vorderen van de leeftijd uitmonden in een tweede crisis: de 'mid life crisis'.
Deze crisis zou moeten uitdagen tot een heroriëntatie van de tot dan toe gehanteerde normen en waarden. In het stadium van de gerijpte volwassenheid zou de ouder wordende mens moeten komen tot een relativering van behoeften aan materieel-instrumentele zaken. In plaats daarvan zou het meer op de weg van de oudere liggen om zich bezig te houden met immateriële waarden en met vragen over de zin van het leven en van de cultuur. Daarmee zou de basis worden gelegd van een uitdagend perspectief voor een rijke en zinvolle derde levensfase. Die ontwikkeling zou tegelijkertijd van vitale maatschappelijke betekenis zijn.
Om dat te illustreren haak ik aan bij de gedachten hierover van Lorenz.[13] Volgens hem is het de natuurlijke taak van het oudere deel van een bevol-

king om wezenlijke levenswaarden en culturele verworvenheden te verdedigen tegenover de aanstormende jeugd. De ouderen hebben de taak te fungeren als de hoeders van de wijze lessen van de geschiedenis. Maar ze hebben niet per definitie gelijk. Zoals hiervoor werd aangegeven, is het een even natuurlijke neiging van de jeugd om de barricaden van de gevestigde orde aan te vallen. Verouderde sociale en culturele waarden zouden, door de aandrang van de innoverende en experimenterende jeugd, moeten worden afgebroken om deze te vervangen door nieuwe waarden en inzichten. In deze strijd tussen de generaties zou de levensvatbaarheid van de wezenlijke waarden van samenleving en cultuur moeten blijken. In de bezonken weerstand van de ouderen tegenover de aanstormende jeugd zou de levensdynamiek van een cultuur gestalte moeten krijgen. Deze confrontatie tussen de generaties zou volgens Lorenz de natuurlijke basis moeten zijn van een vitale, zich ontwikkelende samenleving.
Maar als de ouderen massaal worden uitgestoten uit een zo belangrijk deel van de samenleving als het arbeidsproces, dan valt die ontwikkelingsfunctie weg! Als ouderen het moeten doen zonder een zinvolle derde levensfase binnen het maatschappelijke spanningsveld, leidt dit niet alleen tot individuele, maar ook tot maatschappelijke problemen. De niet meer betrokken, naar de sociale voorzieningen verwezen ouderen wijzen geen zingevende richtingen meer aan en verdedigen geen waarden en normen meer die uitdagen tot verzet en vernieuwing. En de materialistisch ingestelde, ambitieuze jongeren kunnen dan nemen wat ze willen. Zonder noemenswaardige invloed van de ouderen komt de samenleving bloot te staan aan de materiële en instrumentele waarden van de jeugd en verschralen de verhoudingen snel tot op korte termijn berekende, vlakke nutsfuncties. Zonder het richtsnoer van de weerstand van de ouderen kan de onbelemmerd aanstormende jeugd de oorzaak zijn van een primitieve verzakelijking van de maatschappelijke verhoudingen en ontwikkelingen.

In een dergelijke situatie schuilt, ook voor de jongeren, uiteindelijk de basis van een zinloze en perspectiefloze, platte cultuur. Een cultuur waaraan voornamelijk directe behoeftebevrediging ten grondslag ligt. Dat is de geboortegrond van de 'YUPpencultuur', van de commercialisering en van de 'verTROSsing'. Een cultuur, die steeds meer het zicht ontneemt op diepere waarden van een samenleving en op de zin van het bestaan. Zo ontstaat een cultuur die geen andere maatstaf hanteert voor deelname van ouderen (en jongeren) aan het maatschappelijke voortbrengingsproces dan rendement en efficiency. Een cultuur die daarom gevoelens van zinloosheid, vervreemding en anomie oproept.

Een samenleving die haar ouderen belet op hun eigen manier deel te nemen aan het maatschappelijke krachtenspel zal dus grote aantallen gefrustreerde

ouderen en jongeren kennen. Het zou een samenleving zijn die niet is opgewassen tegen haar eigen produkt: de sterke toename van het aantal ouderen binnen de bevolking. Er zouden dan talloze ouderen zijn, die niets te doen hebben, noch voor zichzelf, noch voor de gemeenschap. Een perspectief dat niet alleen voor de ouderen, maar ook voor de jongeren hol en leeg is.
Dit beeld is misschien nog het meest beangstigende effect van het negeren en verwaarlozen van de rol en betekenis van de oudere werknemer. Het culturele verval en de vervlakking die daaruit kunnen voortvloeien, zouden de vitaliteit van bedrijf en samenleving ernstig kunnen aantasten. Zo ernstig, dat de maatschappelijke druk van de vergrijzing zou kunnen resulteren in onwenselijke, inhumane ontwikkelingen. Daarmee zou een sociaal-cultureel mechanisme in werking kunnen treden, dat de uitdaging waarmee de vergrijzing onze samenleving confronteert zou verkeren in een regressieve sociale ontwikkeling. De zin en de betekenis van de ontwikkeling van een 'leeftijdbewust beleid' reikt dus veel verder dan de eenzijdig-economische argumenten die op dat vlak in de huidige tijd opdoemen.

Gewenste veranderingen

Tien jaar geleden kon al worden voorzien dat, bij een ongewijzigd beleid, bedrijven en samenleving onder een steeds sterkere sociale druk zouden komen te staan.[14] Het toen tot wasdom komende sociale beleid zou, mede door de vergrijzing, uiteindelijk door verzadiging van de sociale voorzieningen worden gepareerd. Er zijn ruimschoots tekenen aanwezig die deze verwachting bevestigen. Deze betreffen niet alleen de eerder genoemde signalen rond de sociale voorzieningen. Overal kunnen we tekenen van onrust bespeuren, evenzeer als tekenen van onzekerheid over de te volgen weg.
Desondanks lijken de belangrijkste reacties zich te concentreren op pogingen om het volume en de kosten van de sociale voorzieningen te beperken. Achter sommige recente initiatieven op dat vlak doemen zelfs alweer beelden op over de 'arbeidsinzet'! Maar er zijn redenen om te veronderstellen dat het werkelijke probleem niet schuilt in het treffen van aanpassende maatregelen voor gedeeltelijk gehandicapten en in het terugsluizen van langdurig werklozen. In toenemende mate valt te vrezen dat het niet voldoende zal zijn om de ontwikkelingen alleen maar te pareren met correctieve ingrepen in de sociale voorzieningen. Het werkelijke vraagstuk schuilt niet in de symptomen, maar in het vermogen en de bereidheid van arbeidsorganisaties om hun werknemers inzetbaar en vitaal te houden tot aan, of misschien zelfs tot voorbij de formeel geldende pensioengerechtigde leeftijd. Dat is niet alleen, zoals herhaaldelijk wordt gesuggereerd, een kwestie van bijstellen of sanctioneren van de arbeidsmoraal van werknemers. Het werkelijke vraagstuk is er een van cultuur en beschaving. Of, zoals dat recentelijk

door de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid werd gesuggereerd, van aanpassing van de kwaliteit van de arbeid.

Het verleden heeft in de kwaliteit van de arbeid en in de beleidsbeginselen van arbeidsorganisaties een zo omvangrijke mate van leeftijdonvriendelijkheid toegestaan, dat de intentie om het dienstverband van ouderen en gehandicapten te handhaven bij een ongewijzigd beleid bij voorbaat tot mislukken gedoemd is. Daarop gericht beleid zal de vrees voor de vorderende leeftijd bij ouder wordende werknemers niet wegnemen. Onbegrip en intolerantie voor de normale crises van het leven zouden bij onveranderde arbeidsverhoudingen blijvend worden gezien als blijk van toenemend onvermogen van ouder wordende werknemers. En binnen de gegeven leeftijdonvriendelijkheid van de onveranderde organisatorische stuur- en regelprincipes, zouden er voor alles geen ruimte en middelen zijn voor leeftijd-eigen bijdragen van oudere werknemers.
Marginale correcties op het heersende beleid zullen ontoereikend blijken. Wanneer wij er namelijk niet in slagen om authentieke visies op de leeftijdsdynamiek van werknemers te verwerken in de organisatie van de arbeid, zal een toenemend deel van de bevolking een zinvolle rol binnen de arbeidsrealiteit ontzegd blijven. Als beleidsinstanties het simpele profijtbeginsel niet weten te corrigeren ten gunste van meer sociale en maatschappelijke functies van de georganiseerde voortbrenging, dan zal bovenop de economische last van de vergrijzing een cultuurcrisis van formaat de toekomst belasten. Tekenen daarvan zijn nu al zichtbaar in de afwijzing van de arbeid bij talloze werknemers. Met andere woorden: het probleem van de oudere werknemer is in het licht van de historie en in het zicht van de toekomst, niet alleen een aangelegenheid van belasting maal belastbaarheid van (ouder wordende) werknemers, maar een uitvloeisel van beleid en van gedateerde visies op arbeid.

Analoog aan de problematiek van de oudere werknemer, namelijk niet op de hoogte zijn van geldende ontwikkelingen, kan men het vraagstuk van dit moment goed definiëren als relatieve veroudering van geldende beleids- en managementinzichten ten opzichte van de komende sociale en maatschappelijke ontwikkelingen. Anders gezegd, verwijst het probleem van de oudere werknemer in onze samenleving naar het probleem van 'institutionele veroudering'. Achter de druk van de sociale voorzieningen mag niet alleen een druk tot marginale aanpassing van heersende visies in de organisatie van de arbeid worden beluisterd. De constructieve functie van de heersende crisis rond de levens- en arbeidsvoorwaarden van de oudere werknemer verwijst naar een vitale uitnodiging aan institutionele kaders om hun beginselen aan te passen aan een nieuw tijdsgewricht. De daarin aanwezige uitdagingen en perspectieven zouden kunnen bijdragen aan sociale vernieuwing en ontwikkeling.

Wat ons te doen staat reikt dus verder dan wat Doyle suggereerde. Het gaat in de nabije toekomst niet alleen om aanpassing van beleid voor de handhaving van het sociale draagvlak van de georganiseerde arbeid. In wezen staan we voor de opgave om te komen tot een wezenlijke herwaardering van de betekenis van arbeid in het leven van de mens. Wat werkelijk aan de orde is, is het vermogen van onze samenleving om de vitaliteit van de mens te betrekken in overwegingen over de vitaliteit van arbeidsorganisaties. Weerstand tegen die uitnodiging tot verandering vanuit gevestigde visies en inzichten zal in de toekomst getuigen van een verkeerd begrepen functie van georganiseerde arbeid in een moderne samenleving. Wij kunnen de uitdaging van de vergrijzing alleen verwerken, wanneer we er als samenleving in slagen de ouder wordende mens een respectabel aandeel te verschaffen in het maatschappelijke krachtenspel.

De volgende hoofdstukken getuigen van de in dit verband werkzame bijdragen van wetenschap en praktijk.

Noten

1. Plett, P. *Training of older workers in industrialized countries.* International Labour Organisation, Geneva, 1990.

2. *Atlas van Nederland, Deel 1: Bevolking.* Stichting Wetenschappelijke Atlas van Nederland, Staatsuitgeverij, Den Haag, 1984.

3. *Interne Commissie Oudere Werknemers: Ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid.* Philips, Eindhoven, 1972.

4. Kerkhoff, W.H.C. *Ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid, over kosten en opbrengsten van een arbeidzaam leven.* Dissertatie. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1981.

5. Cumming, E. and W. Henri. *Growing old, the process of disengagement.* Basic Books, New York, 1961.

6. Kerkhoff, W.H.C., W. Vellekoop en C. Veltman. *Met zorg en welzijn de vergrijzing tegemoet, de ontwikkeling van preventief beleid aangaande problemen van oudere werknemers in de Nederlandse industrie.* Psychologisch Instituut Hilversum, Hilversum, 1990.

7. Copperman, L.F. and F.D. Keast. *Adjusting to an older workforce.* Van Nostrand Reinhold Comp., New York, 1983.

8. Plett, P. Op cit. 1990.

9. Kerkhoff, W.H.C. *Sociale marges van het vrije ondernemerschap, over waarderingsgrondslagen voor menselijk arbeidsvermogen.* Inleiding Cyclus Technology Assessment, Kwaliteit van de Arbeid en Werkgelegenheid. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, februari 1984.

10. Kerkhoff, W.H.C. e.a. *Ondernemingsbeleid, kwaliteit van de arbeid en voortijdige uittreding van oudere werknemers.* ISBP, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1987.

11. Doyle, F.P. *People power, the global human resource challenge for the nineties.* World Management Congress, Issue 8. New York, September 1989.

12. Kleinendorst, B. en P.A.P.M. Smits. *Onderzoek vergrijzing bij NOS en omroepen.* ISBP, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1984.

13. Lorenz, K. *Die Abbau des Menschlichen.* R. Piper & Co., München, 1983.

14. Kerkhoff, W.H.C. Op cit., par. 8.2. 1981.

2. PREVENTIE VAN ARBEIDSONGESCHIKTHEID BIJ OUDERE WERKNEMERS

ir. H.J. Kruidenier

Inleiding

Slechts 20% van de huidige generatie jonge werknemers zal te zijner tijd gezond met pensioen gaan. De overige 80% verlaat het arbeidsproces voortijdig, meestal met een WAO-, NWW- of Bijstandsuitkering die aanzienlijk lager is dan het laatstverdiende loon. Deze cijfers zijn gebaseerd op de huidige situatie. Op dit moment ziet het ernaar uit dat de reeds gerealiseerde herziening van het sociale zekerheidsstelsel deze trend niet zal keren: het verwachte volume-effect is grotendeels uitgebleven en de toestroom is onverminderd hoog. Dit besef begint in brede kring door te dringen en er is een toenemende druk op het bedrijfsleven om - gestimuleerd door de WAGW - de reïntegratie van partieel-arbeidsongeschikten nu eens serieus ter hand te nemen. Maar ook over de WAGW zijn sceptische geluiden te horen: een doelstelling van 5% werkende gehandicapten is niet erg ambitieus te noemen. Zeker niet als we ermee rekening houden dat een deel van de bedrijfspopulatie nu al onder de normen van de WAGW valt en dat de jaarlijkse toestroom van nieuwe gevallen meer dan 1% bedraagt. Preventie van arbeidsongeschiktheid lijkt veel effectiever, maar vereist andersoortige maatregelen. Effectieve preventie vraagt een langdurige inspanning en heeft alleen kans van slagen als er voldoende bereidheid bestaat om prioriteiten te herzien, taken en functies ter discussie te stellen en noodzakelijke investeringen te doen.

Arbeidsongeschiktheid is een verschijnsel dat zich het meest pregnant manifesteert onder oudere werknemers. Omdat ouderen ook om andere redenen steeds meer - of dit terecht of onterecht is laten wij even in het midden - worden ervaren als een probleemgroep, zullen we in deze bijdrage vooral de aandacht richten op 55-plussers. Dat veel auteurs menen dat de herfst van het arbeidzame leven al bij 45 jaar begint, is overigens tekenend voor de ernst van de problematiek. Mede om die reden zal in dit hoofdstuk de grens bij bepaalde onderwerpen worden gelegd bij 45 jaar.

Oudere werknemers zijn steeds vaker het onderwerp van studiedagen, conferenties, artikelen en wetenschappelijk onderzoek. In dit hoofdstuk willen wij gegevens over arbeid en gezondheid van ouderen uit diverse bronnen samenbrengen, inzicht geven in de vraag waarom extra inspanningen nodig

zijn en een overzicht bieden van adequate maatregelen. Daartoe laten wij eerst gegevens over de functiekenmerken en de arbeidsomstandigheden van oudere werknemers de revue passeren en gaan we in op de indicatoren ziekteverzuim, WAO en ongevallen. Tot slot behandelen wij de vraag waarom extra inspanningen nodig zijn, geven we een overzicht van mogelijke maatregelen en gaan we in op de vraag hoe een effectief beleid kan worden opgezet.

Functies en arbeidsomstandigheden van oudere werknemers

In deze paragraaf presenteren wij een aantal gegevens die een licht werpen op het werk, de arbeidsomstandigheden en de werkgebonden klachten van oudere werknemers. Tabel 2.1 geeft de leeftijdsspecifieke verdeling naar het niveau van leidinggeven. De bron van deze gegevens is het databestand van het Ziekteverzuiminformatiesysteem (ZVIS) van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA. De gepresenteerde gegevens vormen een selectie uit het bestand van 1987. Dit omvat circa 140 bedrijven en instellingen met in totaal ongeveer 38.000 werknemers. Het betreft arbeidsorganisaties uit een breed scala van sectoren met een grote variatie in functies. Per werknemer zijn, behalve het ziekteverzuim, vijftien persoons- en functiekenmerken vastgelegd.

Tabel 2.1: Het aantal leidinggevenden per leeftijdscategorie (in procenten)

	Uitvoerenden	Lager kader	Middenkader	Hoger kader	Totaal
-25 jaar	97	2	2	-	100
26-35 jaar	87	5	7	1	100
36-45 jaar	74	8	12	6	100
46-55 jaar	69	10	14	8	100
55+	67	9	15	9	100
Totaal	79	7	10	4	100

Bron: NIA (ZVIS), mannen, 1987

De tabel laat zien dat, in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, niet minder dan twee derde van de ouderen nog werkzaam is op uitvoerend niveau. Dat wil zeggen: in functies waarin men relatief weinig invloed heeft op het eigen werk en in belangrijke mate afhankelijk is van de besluiten van de leidinggevenden.
Andere, hier niet in tabelvorm gepresenteerde ZVIS-gegevens laten zien dat in de oudste leeftijdsklasse niet minder dan 60% uitsluitend lager onderwijs heeft genoten. Dit bevestigt het beeld van de relatieve achterstandssituatie van de ouderen: van de leeftijdsgroep 25 t/m 44 jaar heeft een kleiner deel (43%) uitsluitend lager onderwijs genoten. Daar komt bij, dat de bedrijven de oudere werknemers aanzienlijk minder gelegenheid geven om bij te

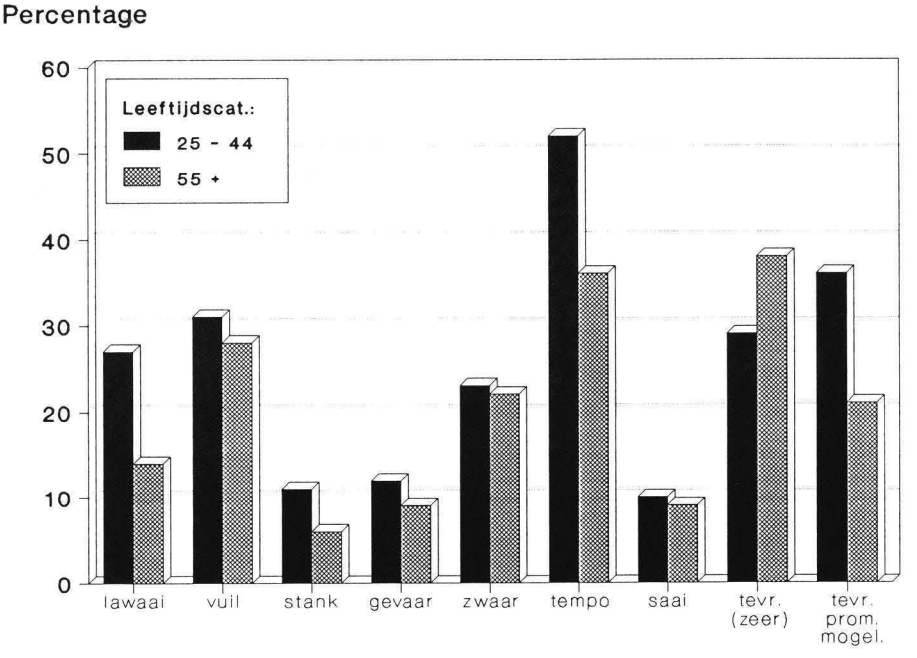
scholen dan hun jongere collega's. Het gegeven van een lage opleiding in combinatie met werk op uitvoerend niveau, impliceert dat de arbeidsbelasting van deze groep mogelijk relatief hoog is. Een aantal indicatoren wijst inderdaad in die richting. Zo blijkt bijvoorbeeld dat 59% van de 55-plussers nog fysiek belastende arbeid verricht. Bij de 25- t/m 44-jarigen is dit met 62% nauwelijks hoger, terwijl men toch mag veronderstellen dat de lichamelijke belastbaarheid van deze groep duidelijk hoger ligt. Wel zien we dat ouderen iets minder in de belastende 2- en 3-ploegendiensten werken: 8% tegenover 13%. Naast deze indicatieve gegevens zijn er ook cijfers bekend over de arbeidsomstandigheden, zoals die worden ervaren door de werknemers.[1]
Vooraf moet worden opgemerkt dat de groep 55-plussers in belangrijke mate moet worden gezien als een survival-populatie. Uit de volgende paragrafen zal namelijk blijken dat zeer velen vóór het bereiken van de 55-jarige leeftijd al zijn uitgevallen met een WAO-uitkering. Het is daardoor bepaald niet uitgesloten dat degenen die nog wel aan het werk zijn, zich zowel in belastbaarheid als in arbeidsomstandigheden positief onderscheiden van de uitgetredenen.

Figuur 2.2 laat het klachtenpatroon zien van zowel jongere als oudere werknemers. Als we ons in eerste instantie op de ouderen richten dan valt het volgende op:
- een derde klaagt over een te hoog werktempo;
- ongeveer een kwart heeft last van vuil en zwaar werk;
- iets meer dan 10% klaagt over lawaai, iets minder dan 10% over gevaarlijk of saai werk;
- de minste klachten betreffen stank (5%);
- over de promotiemogelijkheden is slechts 20% tevreden.

Ondanks dat het klachtenniveau aan de hoge kant is, blijkt bijna 40% tevreden of zelfs zeer tevreden te zijn met het werk. Anderzijds kunnen we ook stellen dat 60% kennelijk weinig vreugde ontleent aan de dagelijkse arbeid. Dit verklaart mede de grote populariteit van de VUT.

Vergelijken we deze gegevens met die van de jongere generatie, dan zien we dat de ouderen relatief gunstig scoren: het klachtenniveau ligt bij de jongeren nog iets hoger en de algehele tevredenheid is wat lager. Uitzonderingen zijn overigens de belangrijke risicofactoren vuil, zwaar en eentonig werk. Het is lastig om deze gegevens te interpreteren. Niet alleen door de al genoemde selectiviteit, maar ook doordat de gegevens betrekking hebben op de subjectieve ervaring van de werknemers. De antwoorden zullen dus ook gekleurd zijn door het eigen referentiekader: de mate van gewenning en/of aanpassing aan de feitelijke omstandigheden en een vergelijking met het verleden, toen het in bepaalde opzichten wellicht nog slechter was.

Figuur 2.2: Klachten over het werk, mannen naar leeftijd (in procenten)



Bron: CBS, Leefsituatie-onderzoek 1986, mannen

Samenvattend kunnen we stellen dat de beschikbare gegevens duidelijk aangeven dat het belastingsniveau van 55-plussers ten opzichte van dat van jongere werknemers relatief hoog is. Het grote aandeel van uitvoerende handarbeid, het relatief lage scholingsniveau, het grote aantal klachten over het tempo, over vuil en zwaar werk en het slechte toekomstperspectief geven duidelijk aan dat de arbeidssituatie van veel ouderen onvoldoende is aangepast aan hun belastbaarheid. In de volgende paragraaf komen de gevolgen hiervan voor het ziekteverzuim, de WAO-toetreding en het ongevalsniveau aan de orde.

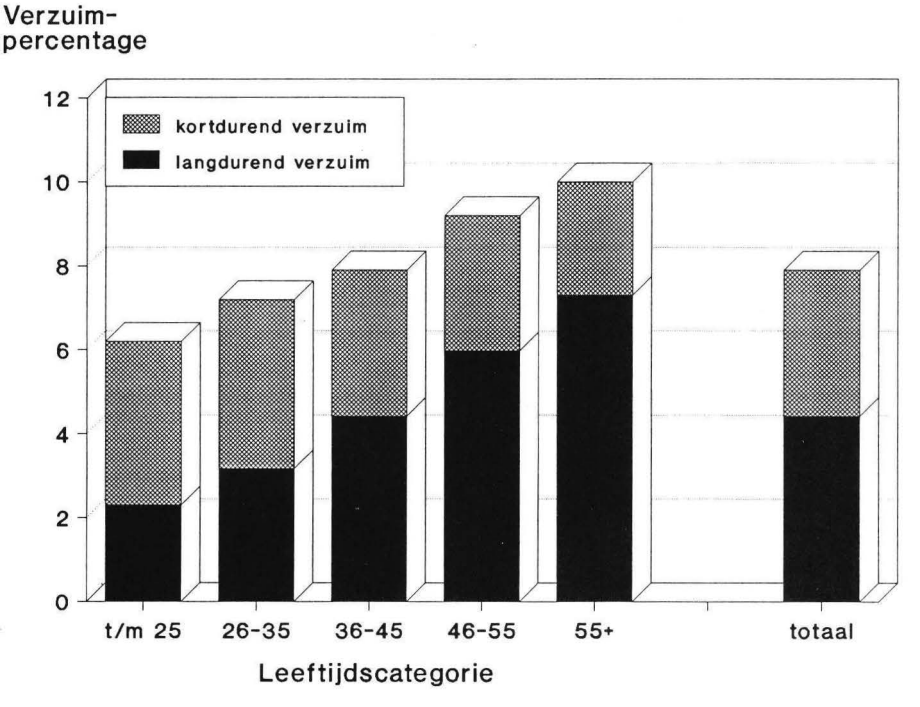
Drie indicatoren voor veiligheid, gezondheid en welbevinden van oudere werknemers

Ziekteverzuim

Vergelijken we het ziekteverzuim van jongeren met dat van ouderen, dan zien we bijna altijd dat ouderen minder frequent maar wel langduriger afwezig zijn. Voor een deel moet de lange duur worden toegeschreven aan het

Ziektewetwachtjaar dat voorafgaat aan WAO-toetreding. De lagere frequentie is voor een belangrijk deel het directe gevolg van die langere duur: tijdens een lopend verzuimgeval kan een werknemer zich immers niet ziek melden. Het saldo van een langere gemiddelde duur en een lagere frequentie is een relatief hoog verzuimpercentage bij ouderen. Figuur 2.3 brengt dit per leeftijdscategorie in kaart. Het zwarte deel van de staaf geeft het verzuimpercentage aan dat het gevolg is van langdurend verzuim (zes weken of langer). Het grijze deel geeft het kortdurend verzuim aan. Samen geven ze het totale verzuimpercentage.

Figuur 2.3: Het ziekteverzuim van mannen, per leeftijdscategorie

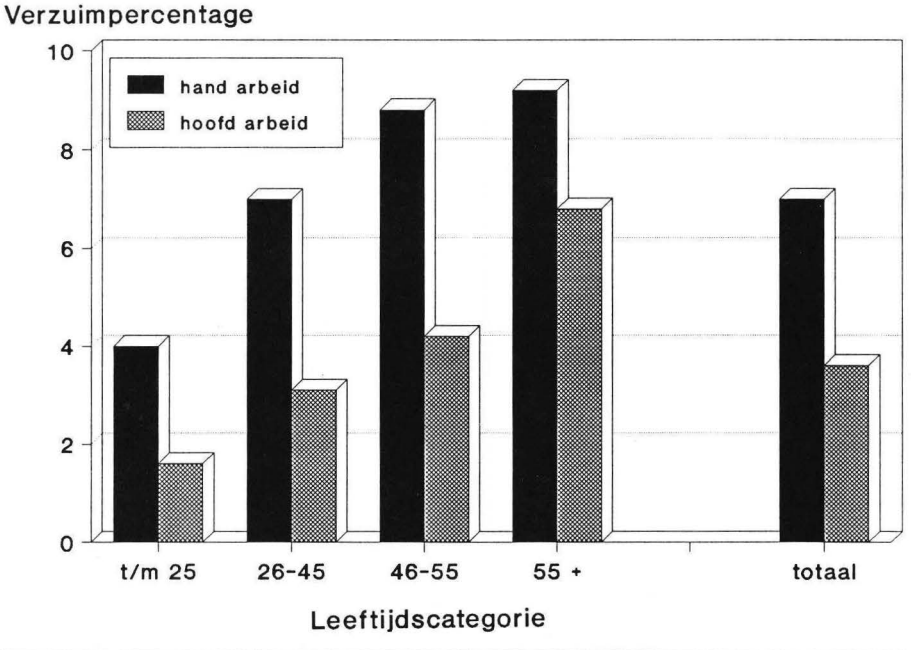


Bron: NIA (ZVIS), mannen, 1987

Uit de figuur blijkt ten eerste dat het ziekteverzuim lineair toeneemt met de leeftijd. Maar we zien ook dat dit het gevolg is van een opvallende toename van het langdurend verzuim. Bij de oudste leeftijdscategorie is niet minder dan drie kwart van de verzuimde dagen het gevolg van gevallen die langer dan 6 weken duurden. Bij de 25- t/m 45-jarigen is dit ongeveer de helft. Verzuimpreventie bij de oudere werknemers moet zich dus bij voorkeur richten op het langdurend verzuim.

Een nadere beschouwing van dit langdurend verzuim laat zien dat handarbeid en werk op het niveau van uitvoerenden en lager kader belangrijke risicofactoren zijn. Figuur 2.4 brengt dit in kaart voor fysiek belastende arbeid. (Belastende arbeid wordt hier aangeduid met 'handarbeid'. Dit begrip omvat niet alleen de handarbeid in de traditionele betekenis; het omvat alle vormen van lichamelijk belastende werkzaamheden, zoals de verpleging.)

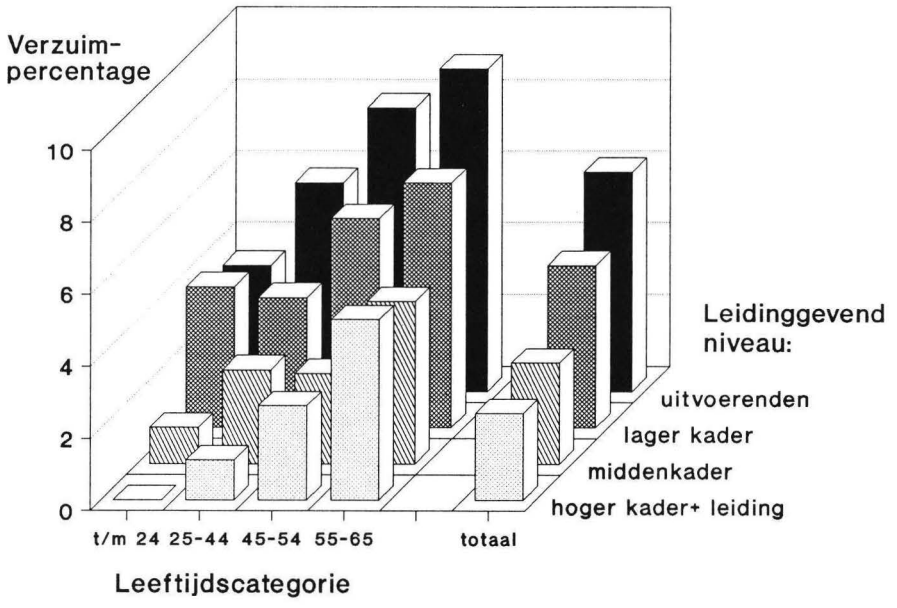
Figuur 2.4: Het langdurend verzuim naar type arbeid en leeftijdscategorie



Bron: NIA (ZVIS), 1987

Wij zien dat het langdurend verzuim bij handarbeid ongeveer het dubbele is van dat bij hoofdarbeid. Dit geldt voor alle leeftijdscategorieën, behalve voor de oudste. Vermoedelijk speelt ook hier de al vaker genoemde selectie op gezondheid een rol: van de oudste groep handarbeiders zijn waarschijnlijk de sterksten overgebleven. Overigens liggen ook in deze groep het langdurend verzuim en de WAO-toetreding hoog. Hetzelfde patroon zien we bij het kenmerk leidinggevend niveau. Figuur 2.5 laat dit zien. Hier geldt dat hoe lager men in de hiërarchie is geplaatst, hoe hoger het langdurend verzuim is en hoe eerder dit zich voordoet.
De risicofactoren handarbeid en uitvoerende werkzaamheden blijken in het voorgaande in de groep ouderen sterk aanwezig te zijn. Het zal duidelijk zijn dat hier aanknopingspunten liggen voor een preventief beleid.
In dit kader kan het van belang zijn om niet alleen naar de hoogte van het

Figuur 2.5: Het langdurend verzuim naar leidinggevend niveau en leeftijdscategorie



Bron: NIA (ZVIS), 1987

verzuim te kijken, maar ook naar de bijbehorende medische diagnoses. Tabel 2.6 geeft een overzicht van de door de bedrijfsverenigingen vastgelegde diagnoses. Omdat verzuimers meestal pas na enkele weken door een verzekeringsgeneeskundige worden gezien, zijn er maar weinig diagnoses voor de wat korter durende gevallen. Dat is hier geen probleem, omdat onze aandacht vooral uitgaat naar het langer durend verzuim.
Als wij onze aandacht in eerste instantie richten op de frequentiegegevens ('gevallen'), dan blijkt een aantal diagnoses bij ouderen relatief vaak voor te komen:
- hart- en vaatziekten;
- nieuwvormingen;
- endocriene stoornissen;
- ziekten van het urogenitaalsysteem.

terwijl andere relatief weinig voorkomen:
- verwondingen en vergiftigingen;
- infectieziekten;
- ziekten van de ademhalingswegen;
- huidziekten;
- aangeboren misvormingen.

Tabel 2.6: Het verzuim van ouderen t.o.v. het totaal van de werknemers, uitgesplitst naar diagnose

	Totale populatie (15-64 jaar) per 100 werknemers			Ouderen (55-59 jaar) indices: totale populatie = 100		
	Gevallen	Gem. duur	Dagen	Gevallen	Gem. duur	Dagen
0	89,27	9,6	857,0	59	140	82
1	0,75	33,0	24,8	46	175	82
2	0,16	167,3	27,3	282	131	369
3	0,10	114,6	11,1	166	127	212
4	0,04	76,3	2,7	114	189	216
5	4,43	89,5	396,1	87	168	146
6	0,74	78,8	58,4	99	168	166
7	0,80	156,7	124,7	298	138	410
8	5,43	19,9	108,1	55	252	139
9	2,06	44,7	92,0	73	196	144
10	0,36	60,4	21,0	166	138	229
12	0,60	41,5	24,4	55	162	89
13	9,37	72,2	676,7	84	157	132
14	0,04	136,6	5,7	60	125	75
16	1,97	28,7	56,3	55	222	122
17	4,41	54,4	239,7	42	159	67
-	0,01	77,6	1,0	69	113	78
Totaal	120,5	22,6	2723,8	64 (76,6)	204 (46,0)	129 (3522,0)

0 patiënt niet gezien door arts
1 infectieziekten
2 nieuwvormingen
3 endocriene stoornissen
4 ziekten van bloed en bloedbereidende organen
5 psychische aandoeningen
6 ziekten van het zenuwstelsel en de zintuigen
7 hart- en vaatziekten (ziekten van het circulatie-apparaat)
8 ziekten van de ademhalingswegen
9 ziekten van de spijsverteringsorganen
10 ziekten van het urogenitaalsysteem
12 huidziekten
13 ziekten van bewegingsorganen
14 aangeboren misvormingen
16 onvoldoende omschreven klachten en symptomen
17 verwondingen en vergiftigingen
- niet indeelbaar

Bron: Eigen berekeningen op basis van CBS-diagnosestatistiek, mannen, 1987

Kijken wij vervolgens naar de indices voor de gemiddelde duur van de gevallen, dan valt op dat ouderen bij *alle* diagnoses een aanzienlijk langere verzuimduur kennen. Dit suggereert dat de aandoeningen ernstiger zijn of dat ouderen een langere medische herstelduur nodig hebben. Er kunnen echter ook andere factoren in het spel zijn die een snelle terugkeer naar het werk verhinderen, zoals een relatief hoge arbeidsbelasting of een door werkgever en/of werknemer wat minder sterk gevoelde noodzaak van een snelle werkhervatting. Ook hier liggen aanknopingspunten voor preventie.
Richten wij ten slotte de aandacht op de resultante van frequentie en duur - het aantal verzuimdagen - dan zijn er maar weinig indices die onder de 100 liggen. Uit een vergelijking van de totalen (de onderste regel) blijkt dat het

aantal verzuimde dagen per jaar en per 100 werknemers bij de ouderen ongeveer 800 hoger is dan bij de totale populatie. Dit komt neer op gemiddeld 8 dagen per oudere werknemer. Uit de beschikbare gegevens kunnen we berekenen aan welke diagnoses dit extra ziekteverzuim moet worden toegeschreven. Tabel 2.7 geeft hiervan een overzicht.

Hart- en vaatziekten blijken de belangrijkste bijdrage te leveren aan het hogere verzuim. Dit komt vooral doordat deze aandoeningen vaker voorkomen (een hoge incidentie hebben). Het aandeel van de volgende twee diagnoses (ziekten van de bewegingsorganen en psychische aandoeningen) wordt daarentegen vooral bepaald door de relatief lange gemiddelde duur. De vierde diagnose, nieuwvormingen, levert een wat geringere bijdrage dan de vorige aandoeningen. Evenals bij de hart- en vaatziekten geldt hier dat de bijdrage vooral - maar niet uitsluitend - het gevolg is van de relatief hoge incidentie van deze ziekte.

Tabel 2.7: Extra verzuimdagen van oudere werknemers, uitgesplitst naar diagnose

		Verzuimdagen
7	hart- en vaatziekten	+ 3,8
12	ziekten van bewegingsorganen	+ 2,2
5	psychische aandoeningen	+ 1,8
2	nieuwvormingen	+ 0,7
8	ziekten van de ademhalingswegen	+ 0,4
9	ziekten van de spijsverteringsorganen	+ 0,4
6	ziekten van het zenuwstelsel en de zintuigen	+ 0,4
10	ziekten van het urogenitaalsysteem	+ 0,3
-	endocriene stoornissen, onvoldoende omschreven klachten en symptomen, ziekten van bloed en bloedbereidende organen	+ 0,3
17	verwondingen en vergiftigingen	- 0,8
-	infectieziekten, huidziekten, aangeboren misvormingen	- 0,1
-	onbekende diagnoses	- 1,5
Totaal		+ 8,0

Bron: Eigen berekeningen op basis van CBS-diagnosestatistiek, mannen, 1987

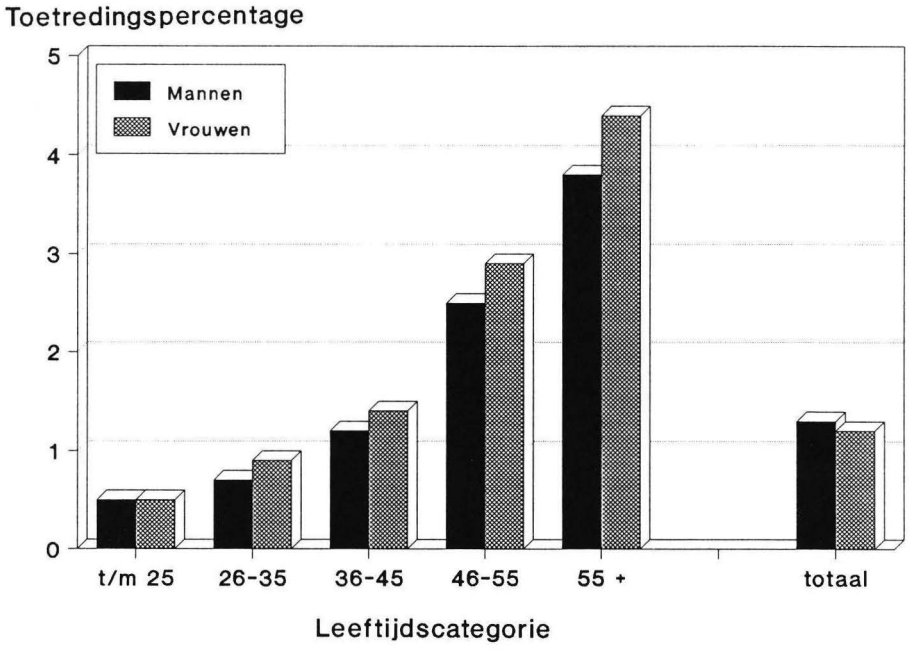
Ter afsluiting van deze paragraaf merken wij op dat de oorzaken van veel gezondheidsproblemen van ouderen in het verleden liggen. Preventieve activiteiten die uitsluitend zijn gericht op de manifeste problemen van de groep 55- t/m 59-jarigen, zijn daarom onvoldoende. Daarnaast komt bij een groot aantal diagnoses de hoogste incidentie, en daarmee de grootste uitval, voor bij werknemers die jonger zijn dan 55 jaar. Ook dit wijst op het belang van vroege interventies, enerzijds door het bestrijden van in het werk gelegen oorzaken (zoals bij rugklachten en stress vaak het geval is), anderzijds door het wegnemen van belemmeringen om het werk te hervatten.

WAO

De WAO is in Nederland een belangrijk kanaal bij het vroegtijdig verlaten van de arbeidsmarkt. Het aantal ouderen dat een beroep doet op de WAO is

aanzienlijk hoger dan het aantal jongeren. 3,8% van de 55- t/m 64-jarige mannen en 0,7% van de 25- t/m 34-jarige mannen doet een beroep op de WAO; bij de vrouwen is dit respectievelijk 4,4% en 0,9%. Figuur 2.8 brengt dit in kaart.

Figuur 2.8: WAO-toetredingen van het aantal verzekerden per leeftijdscategorie



Bron: Jaarverslag GMD, 1987

Op basis van de toetredingsgegevens berekende Groothoff[2] in 1986 dat van de huidige generatie jonge werknemers slechts zo'n 30% te zijner tijd gezond met pensioen zal gaan. In 1960 was dit nog 70%, terwijl een schatting met behulp van de meest recente cijfers uitkomt op slechts 20%.[3] De grote toestroom naar de WAO heeft ertoe geleid dat inmiddels bijna de helft van de oudste groep (voormalig) verzekerden een uitkering ontvangt (zie tabel 2.9).

Als we daar de werklozen, de VUT'ters en andere niet meer werkenden bij optellen, zal het duidelijk zijn dat slechts één klein deel van de ouderen nog loonvormende arbeid verricht.

Naast leeftijd spelen uiteraard ook andere factoren een belangrijke rol in het invalideringsproces. In functies die worden gekenmerkt door uitvoerende handarbeid is het WAO-toetredingspercentage aanzienlijk hoger dan bij

leidinggevende beambten (2,2% tegenover 0,7%). Binnen de groep ouderen (ouder dan 45 jaar) is dit verschil nog groter: 4,5% voor uitvoerende handarbeid tegenover 1,1% voor leidinggevende hoofdarbeid.[4] Tabel 2.10 laat zien dat er ook binnen de categorie hoofdarbeid grote verschillen zijn tussen de hogere en de lagere functies.

Tabel 2.9: Omvang van het WAO-bestand in procenten van het aantal (voormalig) verzekerden

	Mannen	Vrouwen
15-24	1,6	1,4
25-34	4,5	5,4
35-44	10,2	8,6
45-54	22,0	18,1
55-64	48,7	48,4
Totaal	13,3	8,9

Bron: Jaarverslag GMD, 1987

Tabel 2.10: WAO-toetredingsrisico bij mannelijk kantoorpersoneel per 100 werknemers, gecumuleerd 1975 t/m 1983

Leeftijd / Functiegroep	<45 jaar	45-54 jaar	55-64 jaar
5-8 (laag)	0,9	3,6	9,2
9-14 (midden)	0,4	1,9	6,6
15+ (hoog)	0,2	0,7	3,3

Bron: Van Dijk, Van Haselen en Lensboek [5]

Tabel 2.11: De WAO-diagnoses

		55-64 jaar %	Totaal %
7	hart- en vaatziekten	23,0	10,8
12	ziekten van bewegingsorganen	29,9	33,9
5	psychische aandoeningen	19,2	28,8
2	nieuwvormingen	6,2	3,9
8	ziekten van de ademhalingswegen	4,7	3,0
9	ziekten van de spijsverteringsorganen	2,4	2,2
6	ziekten van het zenuwstelsel en de zintuigen	4,1	5,4
10	ziekten van het urogenitaalsysteem	1,0	0,9
17	verwondingen en vergiftigingen	2,9	4,5
	onbekende diagnoses	0,3	0,4
	overige	6,3	6,2
	Totaal	100,0	100,0

Bron: Jaarverslag GMD, 1987

Bij de nieuwe uitkeringsgerechtigden komt (zoals tabel 2.11 laat zien) 29,9% van de ouderen in de WAO terecht wegens aandoeningen van het bewegingsstelsel (bij de totale groep nieuwe WAO'ers is dat 33,9%), 23% wegens

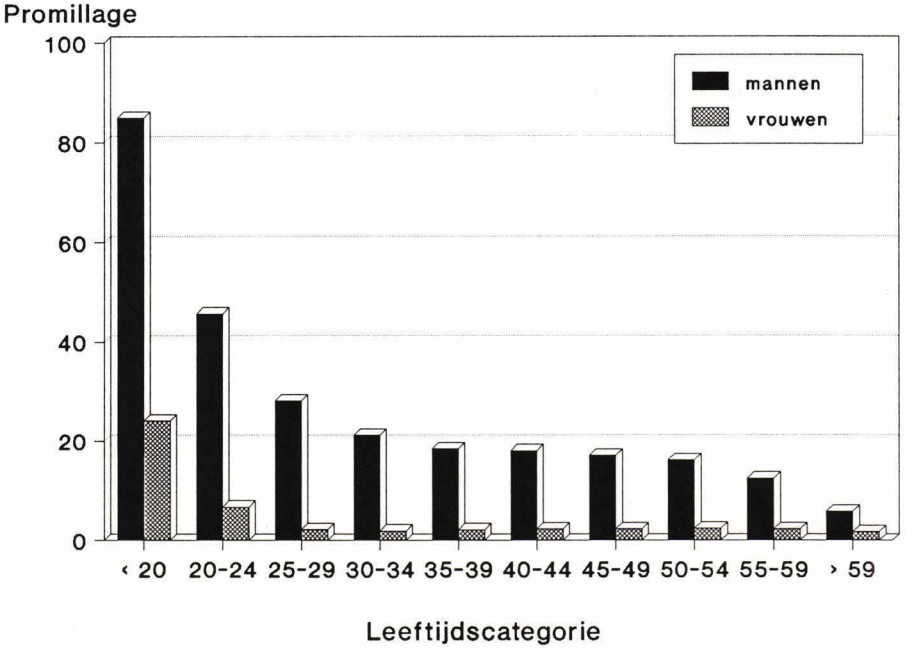
hart- en vaatziekten (10,8%) en 19,2% wegens psychische aandoeningen (28,8%). Deze drie hoofddiagnoses omvatten bij de ouderen 72% van alle nieuwe WAO-gevallen; voor het totaal van alle werknemers omvatten deze drie aandoeningen 74% van de nieuwe gevallen. De volgorde van belangrijkheid verschilt echter.

De overige diagnoses geven, zowel bij de ouderen als bij de totale groep, veel kleinere percentages te zien. Van die diagnoses is bij de oudste leeftijdscategorie de diagnose nieuwvormingen met 6,2% de grootste. We zien dan ook dat de vier diagnoses die het belangrijkst zijn bij de WAO-toetreding, dezelfde zijn als die, die de grootste bijdrage leveren aan het verzuim (zie tabel 2.7).

Ongevallen

Uit het overzicht van WAO-diagnoses (tabel 2.11) blijkt ook dat verwondingen en vergiftigingen bij ouderen relatief weinig voorkomen. Tabel 2.6 laat hetzelfde zien: de index voor deze diagnose is met 42 de laagste uit de gehele reeks oorzaken van verzuim. De categorie verwondingen en vergiftigingen omvat zowel privé-ongevallen als ongevallen op het werk. Bekijken wij uitsluitend de laatste categorie, dan blijkt dat het beeld gelijk blijft: het aantal ongevallen neemt duidelijk af met het stijgen van de leeftijd (figuur 2.12).

Figuur 2.12: Aantal ongevallen per 1000 arbeidsjaren, naar leeftijd en geslacht



Bron: CBS, Statistiek der bedrijfsongevallen, 1987

De achtergrond hiervan is niet helemaal duidelijk. Uit het overzicht van de werkgebonden klachten (figuur 2.2) bleek dat 'gevaarlijk werk' door jong en oud in vrijwel dezelfde mate wordt genoemd. Het relatief hoge ongevalsrisico van jongeren kan samenhangen met het feit dat deze categorie gemiddeld minder ervaren is en mogelijk minder instructie heeft ontvangen. Oudere werknemers zijn waarschijnlijk wat voorzichtiger en wat realistischer bij het inschatten van de risico's. Daarnaast is het niet uitgesloten dat de ouderen minder gevaarlijk werk verrichten.

Maatregelen gericht op verlenging van het arbeidsleven

Uit het voorgaande is gebleken dat de arbeidssituatie van veel ouderen bepaald niet optimaal is. In de literatuur worden daarvoor drie groepen factoren verantwoordelijk gesteld.
In de eerste plaats blijkt dat veel ouderen in de loop van hun arbeidsleven gezondheidsschade hebben opgelopen, waardoor de arbeidsbelasting en de belastbaarheid niet meer in evenwicht zijn. Dit kan een rechtstreeks gevolg zijn van het werk, maar ook van omstandigheden in de privésfeer. De mate waarin het normale verouderingsproces belemmerend werkt op de produktiviteit, is natuurlijk sterk afhankelijk van de aard en intensiteit van de arbeidsbelasting. Er zijn echter aanwijzingen dat de werknemer de natuurlijke vermindering van de lichamelijke en/of mentale belastbaarheid heel goed kan compenseren door een aangepaste manier van werken. Maar dit is natuurlijk alleen mogelijk als in het werk voldoende flexibiliteit is ingebouwd.
De tweede factor betreft de gebrekkige primaire opleiding van veel ouderen. Een nadeel dat nog versterkt wordt door de eerder genoemde onterechte terughoudendheid van werkgevers bij het om-, her- en bijscholen van de wat oudere werknemers.
De derde factor, ten slotte, betreft de vooroordelen waaronder de groep ouderen gebukt gaat. Ouderen zijn in de ogen van veel mensen minder produktief, minder in staat zich aan veranderende omstandigheden aan te passen en - althans volgens de algemene opinie - niet bereid en niet in staat nieuwe inzichten en vaardigheden te verwerven. Het zal duidelijk zijn dat dit beeld van de capaciteiten van ouderen in het algemeen onjuist is. Het bestaan ervan is echter een ernstige belemmering bij pogingen om meer positieve aandacht te krijgen voor deze, in aantal toenemende, groep werknemers.
In het vervolg van dit hoofdstuk gaan wij, met het voorgaande in gedachten, na op welke manier de arbeidssituatie van oudere werknemers kan worden verbeterd en hoe kan worden bijgedragen aan een verlenging van het arbeidsleven. Daartoe nemen we eerst het proces onder de loep dat leidt tot ziekteverzuim en langdurige arbeidsongeschiktheid. Vervolgens presenteren we een voorbeeld van een adequaat beleid. We sluiten dit hoofdstuk af met

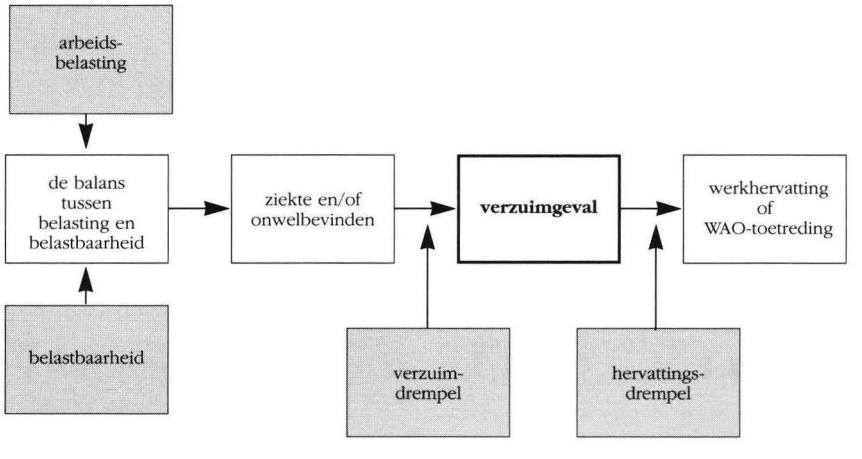
een aantal aanbevelingen over de wijze waarop een leeftijdbewust verzuimbeleid kan worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

Het voorkomen van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid

Er is in en buiten Nederland veel onderzoek gedaan naar de oorzaken van ziekteverzuim. Dergelijk onderzoek heeft tientallen verzuimbevorderende factoren aan het licht gebracht. Het is gebruikelijk om deze factoren samen te vatten in een aantal groepen. Meestal wordt een indeling gemaakt naar soorten van kenmerken: individuele kenmerken (zoals leeftijd en geslacht), bedrijfskenmerken (zoals grootte, arbeidsomstandigheden en -verhoudingen) en kenmerken van de maatschappij (wetgeving en uitvoeringsregels, wachttijden in de gezondheidszorg, normen en waarden). Daarnaast worden ook wel andere onderscheiden gemaakt, zoals die tussen factoren die vooral het aantal ziekmeldingen beïnvloeden en factoren die vooral de duur van de gevallen beïnvloeden. Een onderscheid dat hiermee te maken heeft, is dat tussen primaire preventie (het voorkomen van verzuim), secundaire preventie (ook wel curatie genoemd: dit is het bevorderen dat een zieke werknemer zo snel mogelijk het werk hervat) en tertiaire preventie (reïntegratie van WAO'ers).

Het procesmodel voor ziekteverzuim, zoals beschreven door Veerman[6], benadrukt dat in het ziekteverzuim verschillende fases zijn te onderkennen. In elke fase zijn specifieke factoren werkzaam die bepalen hoe het proces verder zal verlopen en dus ook hoe de verzuimmelding kan worden voorkomen of hoe de duur kan worden bekort. Schema 2.13 is een grafische weergave van het verzuimproces.

Schema 2.13: Het verzuimproces



Het proces begint in het algemeen met een chronische of plotselinge verstoring van het evenwicht tussen de arbeidsbelasting en de belastbaarheid van de werknemer. De begrippen belasting en belastbaarheid moeten in dit verband ruim worden opgevat. Bij 'belasting' moet niet alleen aan lichamelijke belasting worden gedacht (de gevraagde inspanning, ongunstige lichaamshouding, fysieke arbeidsomstandigheden zoals chemische stoffen, tocht, temperatuur en ongevalsletsels), maar ook aan psychische belasting. Bij dit laatste kan men denken aan eentonig werk, aan werk dat juist een grote mentale inspanning vereist, maar ook aan emotionele belasting, bijvoorbeeld ten gevolge van conflicten met collega's of chef. Het begrip 'belastbaarheid' vormt als het ware de keerzijde van de belasting: het gaat hier steeds om de mate waarin de werknemer in staat is om de gevraagde - lichamelijke en geestelijke - inspanningen te leveren. Het evenwicht tussen de eisen van het werk en het prestatievermogen van de werknemer is in het algemeen aan variaties onderhevig. De belastbaarheid varieert ten gevolge van vermoeidheid en het natuurlijke bioritme en ook voor de meeste functies geldt dat in de loop van de dag, de week of het jaar de taken en daardoor de arbeidsbelasting varieert. Problemen ontstaan pas als de onevenwichtigheid te groot is of te lang voortduurt. Daarbij is de beschikbare hersteltijd (niet alleen de hoeveelheid maar ook de kwaliteit ervan) per dag, week of jaar van belang. Bovendien speelt de wijze waarop een werknemer met overbelasting omgaat een rol. Een zekere mate van onevenwichtigheid tussen belasting en belastbaarheid kan onder bepaalde omstandigheden een leerproces op gang brengen waardoor schadelijke effecten achterwege kunnen blijven of het functioneren zelfs wordt verbeterd.

Desalniettemin zal in het algemeen een ernstige of langdurige onevenwichtigheid tot een grotere kans op verminderd welbevinden en zelfs ziekte leiden. Toch vindt in lang niet alle gevallen een ziekmelding plaats: sommige werknemers melden zich al ziek bij een geringe mate van verminderd welbevinden, terwijl anderen nog doorwerken als zij zichtbaar ziek zijn. Dit verschijnsel wordt wel aangeduid met de term 'verzuimdrempel'. Dat wil zeggen: de intensiteit van de klachten waarbij een werknemer zich ziek meldt. Ook het feit dat ziekte/verminderd welbevinden niet identiek is aan arbeidsongeschiktheid is hier van belang: als de aandoening geen invloed heeft op het prestatievermogen, is er ook geen sprake van arbeidsongeschiktheid. Bij kantoorarbeid zal zich dat vaker voordoen dan bij zware arbeid en hoofdarbeiders zullen zich om die reden minder vaak ziek melden dan handarbeiders. De verzuimdrempel heeft dus enerzijds te maken met de arbeidsmotivatie en anderzijds met de mate waarin het prestatievermogen is verminderd.

Heeft een ziekmelding plaatsgevonden, dan duurt het verzuimgeval per definitie voort totdat de herstelmelding plaatsvindt. Naar analogie van het be-

grip verzuimdrempel wordt hier wel de term 'hervattingsdrempel' gehanteerd. Ook bij het einde van een verzuimgeval doen zich verschillen voor in de mate waarin de werknemer is hersteld: sommigen zijn weer volledig gezond en anderen melden zich al als de ergste klachten over zijn. Enerzijds gaat het net als bij de verzuimdrempel om de arbeidsmotivatie, anderzijds ook om de mate waarin het werk de werkhervatting mogelijk maakt (bijvoorbeeld tijdelijk wat kalmer aan doen).

Ziekteverzuim kan dus in grote lijnen worden verklaard met de begrippen belasting, belastbaarheid, verzuimdrempel en hervattingsdrempel. Met deze begrippen zijn tevens de aanknopingspunten voor verzuimbeheersing gegeven: een lagere arbeidsbelasting, een hogere belastbaarheid, een hogere verzuimdrempel en een lagere hervattingsdrempel hebben een gunstige invloed op het ziekteverzuim en de WAO-toetreding. Welke maatregelen in een concrete situatie het meeste effect zullen sorteren, is vanzelfsprekend in sterke mate afhankelijk van de preciese diagnose. Bij ouderen is een hoog verzuim in het algemeen het gevolg van een lange duur van de gevallen. Dan zijn maatregelen gericht op het verlagen van de hervattingsdrempel op korte termijn het meest effectief. In andere situaties - als zich in het werk factoren voordoen die tot ernstige en dus langdurige ziekten leiden - vraagt de balans belasting/belastbaarheid extra aandacht. Bij elk van de vier aanknopingspunten kan aan een breed scala van maatregelen worden bedacht. Met een Arbo- en veiligheidsbeleid kan een belangrijke bijdrage worden geleverd aan een vermindering van de arbeidsbelasting. De belastbaarheid van het oudere personeel kan met een uitgewerkt selectie-, promotie- en opleidingsbeleid in gunstige zin worden beïnvloed. De verzuimdrempel kan met een beleid dat gericht is op het verhogen van de arbeidsvreugde en op het versterken van de band tussen werknemer en bedrijf worden beïnvloed. En de hervattingsdrempel kan worden verlaagd door het tonen van belangstelling tijdens de ziekte en door het aanbieden van (tijdelijk) aangepast werk, aangepaste werktijden of vervoersfaciliteiten aan werknemers die misschien nog niet helemaal 'de oude' zijn, maar toch voldoende zijn hersteld om het werk op een verantwoorde manier te hervatten. Dit zijn slechts voorbeelden die met talloze andere mogelijkheden kunnen worden uitgebreid.

Integraal, leeftijdbewust sociaal beleid

Wij wezen er al op dat een specifiek ouderenbeleid - in de zin van een beleid dat uitsluitend gericht is op de manifeste problemen van de oudere werknemers - onvoldoende is. Maar er zijn ook andere argumenten die ervoor pleiten om deze problematiek breder te benaderen.[7] Dit betreft in de eerste plaats de overweging dat, zonder een aanvullend preventief beleid dat gericht is op de nog gezonde jongere generatie, er in feite sprake is van 'dweilen met de kraan open'. Voorkomen is niet alleen beter, maar in toenemende mate ook

goedkoper dan genezen. De druk van de overheid om de kosten van ziekteverzuim en van langdurige arbeidsongeschiktheid (WAO, WAGW) in grotere mate op de individuele werkgever te laten drukken, zal er steeds meer toe leiden dat laatstgenoemde zorgvuldige afwegingen zal moeten maken.
Voor het realiseren van 'echte' preventie moeten we oplossingen vinden binnen het kader van het regulier sociaal beleid, dat van toepassing is op alle werknemers. Dit heeft nog twee andere belangrijke voordelen. In de eerste plaats kan dan worden vermeden dat een specifiek ouderenbeleid tot stigmatisering en bevestiging van vooroordelen leidt. In de tweede plaats wordt dan ook vermeden dat ouderenbeleid als positieve discriminatie wordt ervaren en wordt precedentvorming voorkomen. De druk om de leeftijdsgrens voor het in aanmerking komen voor bepaalde faciliteiten naar beneden te verleggen, wordt vermeden. Toegespitst op de ouderenproblematiek betekent dit dat het moet worden vertaald in een integraal leeftijdbewust sociaal beleid. De ervaringen hiermee wijzen op het belang van een zorgvuldige voorbereiding en - vooral - op het belang van een evenwichtige benadering van deze vaak gevoelige materie. De oorzaken van bijvoorbeeld een hoog verzuim liggen meestal in een combinatie van factoren; zelden of nooit kan één bepaalde factor als oorzaak worden aangewezen en even zelden zullen de diverse betrokkenen daar een gelijkluidend oordeel over hebben. De effectiviteit, uitvoerbaarheid en het draagvlak van het voorgenomen beleid zullen in positieve zin worden beïnvloed naarmate het pakket maatregelen breder is en meer recht doet aan de verschillende visies.

Een dergelijk integraal beleid zal zo mogelijk niet alleen betrekking moeten hebben op de eerder genoemde aanknopingspunten (belasting, belastbaarheid, verzuimdrempel en hervattingsdrempel), maar bovendien op de volgende drie beleidsopties: een werknemer-, een werk- en een organisatiegericht beleid.
Een werknemergericht beleid omvat maatregelen die de gezondheid en het verzuimgedrag van individuele werknemers willen beïnvloeden; het gaat om specifieke maatregelen voor werknemers die problemen hebben (gehad) en/of om bijvoorbeeld individuele begeleiding. Werkgericht beleid betreft maatregelen die de arbeidsomstandigheden van bepaalde arbeidsplaatsen - waarbij groepen werknemers zijn betrokken - moeten verbeteren. Het organisatiegericht beleid, ten slotte, wil verbeteringen op het niveau van het bedrijf doorvoeren; het kan bijvoorbeeld gaan om de invoering van een goede verzuimregistratie of de aansluiting bij een bedrijfsgezondheidsdienst.
In veel gevallen zal blijken dat bij elk van de vier aanknopingspunten op drie niveau's maatregelen denkbaar en/of gewenst zijn: in totaal kan het dus gaan om twaalf typen maatregelen. Inhoudelijk gezien zijn deze maatregelen deels gericht op primaire preventie (het in een zo vroeg mogelijk stadium voorkomen van problemen; in het procesmodel de fasen vóór de ziekmel-

ding), voor een ander deel op secundaire preventie (na de ziekmelding zorgdragen voor een zo spoedig mogelijke werkhervatting) en voor weer een ander deel op tertiaire preventie (geschikte arbeid aanbieden aan werknemers met een definitief verminderde of gewijzigde belastbaarheid).

Onderstaande opsomming is een voorbeeld van een integraal leeftijdbewust beleid zoals dat in de praktijk gestalte kan krijgen.

a) Primaire preventie
- Opzetten van een goede verzuimregistratie, zorgvuldige beoordeling van de gegevens, duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en procedures. Aandacht voor signalen en klachten uit het bedrijf.
- Breed samengesteld Arbo-beleid, vooral gericht op veiligheid, gezondheid en welzijnsaspecten van werkinhoud en arbeidsomstandigheden. Zoveel mogelijk speciale aandacht geven aan de belangrijkste werkgebonden diagnoses, meestal overbelasting van de bewegingsorganen en stress.
- Voorzien in bedrijfsgezondheidszorg, keuze van een adequaat dienstenpakket, duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en procedures.
- Het interne verzuimbeleid afstemmen op (de activiteiten van) de bedrijfsvereniging.
- Zorgvuldige selectie bij indiensttreding en promotie.
- Opzetten van een loopbaanbeleid en een opleidingsbeleid voor her-, om-, en bijscholing, ook voor de wat oudere werknemers. Zoveel mogelijk bevorderen van flexibiliteit en multi-inzetbaarheid van de werknemers.
- Demotiebeleid: werknemers in de gelegenheid stellen om desgewenst op tijd een stapje terug te doen. Zo mogelijk faciliteiten scheppen voor flexibele pensionering.

b) Secundaire preventie
- Bevorderen van een zo snel mogelijke, maar verantwoorde werkhervatting in tijdelijk:
  * aangepaste arbeid;
  * aangepast tempo;
  * aangepaste arbeidstijden (part-time in verkorte werkdag en/of werkweek, flexibele begin- en eindtijden, eventueel aangepast rooster).
- Aanbieden van vervoersfaciliteiten.
- Interne overplaatsing naar een meer geschikte functie.
- Alsnog maatregelen nemen in de sfeer van de primaire preventie.

c) Tertiaire preventie
Veel werknemers die door arbeidsongeschiktheid uit het arbeidsproces zullen treden - of al zijn getreden - beschikken over restcapaciteiten die in principe kunnen worden aangeboord. Het benutten van die restcapaciteiten

heeft niet alleen voor de betreffende werknemer en voor de maatschappij belangrijke voordelen, maar zal in veel gevallen ook voor de werkgever positief uitpakken.

Een uitgewerkt reïntegratiebeleid geeft de mogelijkheden, richtlijnen en procedures aan. Daarbij moet ook aandacht worden geschonken aan de mogelijkheden waarover de uitvoeringsorganen beschikken om reïntegratie voor de werkgever aantrekkelijk te maken.

Kernpunten van een effectief verzuimbeleid

Het voorgaande zal duidelijk hebben gemaakt dat een beleid dat gericht is op verlenging van het arbeidsleven, voor een groot deel bestaat uit maatregelen die zijn gericht op de vermindering van ziekteverzuim en WAO-toetreding. In deze paragraaf zullen wij daarom tot slot nog kort ingaan op de belangrijkste kenmerken van een effectief verzuimbeleid. Het gaat niet alleen om het opsporen en elimineren van de oorzaken van verzuim. Het creëren van een voldoende sterk intern draagvlak en het mobiliseren van voldoende energie gedurende een langere periode[8] zijn van een minstens even groot belang.
De praktijk wijst uit dat alleen succes mag worden verwacht als de werkgever bereid is om een breed, zorgvuldig overwogen pakket maatregelen in te voeren. Dit impliceert dat het verzuimbeleid een brede steun nodig heeft: management, OR, staf en lijn zullen gezamenlijk het nieuwe beleid in de praktijk inhoud moeten geven. De Arbowet en de WAGW kunnen daarbij de nodige stimulansen geven. Een gedegen voorbereiding en een zorgvuldig gekozen invoeringstraject zijn daarbij vanzelfsprekend van groot belang.
Het uitgangspunt van verzuimbeleid is dat ziekteverzuim in principe een probleem van de lijn is en niet dat van personeelszaken of dokters. Laatstgenoemden zullen - net als andere deskundigen zoals ergonomen, veiligheidskundigen of bedrijfsmaatschappelijk werkenden - in bepaalde gevallen of onder bepaalde omstandigheden een essentiële rol als deskundige kunnen/moeten spelen. Bij het beheersen van het ziekteverzuim zal er echter vooral een beroep moeten worden gedaan op het probleemoplossend vermogen van de lijnfunctionarissen. Bovendien is het belangrijk dat de bedrijfsinterne informatievoorziening zodanig is opgezet dat relevante gegevens op het juiste moment op de juiste plaats zijn. Objectieve cijfers vormen immers een belangrijke voorwaarde voor het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de problematiek, zijn richtinggevend bij het kiezen van maatregelen en vormen een belangrijke toetssteen voor de effectiviteit van het beleid. Zonder toegankelijk feitenmateriaal zijn discussies weinig effectief en is er voor alle betrokkenen te veel ruimte om hun stokpaardjes te berijden.

De kern van veel verzuimproblemen is niet dat er bepaalde verzuimbevorderende omstandigheden zijn, maar veeleer dat er niets aan wordt gedaan.

Anders gezegd, in veel gevallen is het feit dat problemen niet bespreekbaar zijn een belangrijker oorzaak van het verzuim dan de achterliggende problematiek. In het bespreekbaar maken van die problematiek kunnen objectieve gegevens een rol spelen; open horizontale en verticale werkrelaties zijn tot op grote hoogte een basisvoorwaarde voor een effectieve aanpak van het ziekteverzuim. In dat kader zijn ook heldere en toetsbare afspraken over taken en verantwoordelijkheden van groot belang. Daarmee kan worden vermeden dat de verzuimproblematiek als een hete aardappel wordt doorgeschoven.

In de verzuimprojecten van het NIA is, zoals gezegd, een belangrijke rol weggelegd voor het middenkader. Dit uit zich onder andere in een aantal procedures rond de ziek- en herstelmelding waarmee wordt beoogd relevante informatie te verzamelen en de bespreekbaarheid van de problemen te bevorderen. Bij deze verdeling van taken en verantwoordelijkheden moet vanzelfsprekend ook worden nagegaan of alle betrokkenen wel in voldoende mate over bevoegdheden en instrumenten beschikken om een en ander waar te kunnen maken.

Noten/Literatuur

1. *Leefsituatie-onderzoeken (LSO).* Statistiek der Bedrijfsongevallen. CBS.

2. Groothoff, J.W. *Gezondheidstoestand van de beroepsbevolking, een studie naar de indicatoren arbeidsongeschiktheid, sterfte, gezondheidszorg.* Proefschrift. R.U.G., Groningen, 1986.

3. Lenshoek, D. e.a. *Samenvatting rapportages WAO-onderzoek bij een groot industrieel bedrijf.* Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, Amsterdam, 1988.

4. *Ziekteverzuiminformatiesysteem (ZVIS).* Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, Amsterdam, 1980.

5. Dijk, F. van, D.A. van Haselen en D.E. Lenshoek. *Verschil in WAO-toetredingsrisico.* Stichting CCOZ, Amsterdam, 1985.

6. Veerman, T.J. *Ziekteverzuim in de gezinsverzorging.* Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, Amsterdam, 1989.

7. Mey, G. v.d. *Ouder worden in fabriek en kantoor.* COB/SER, Den Haag, 1981.

8. Vrooland, V.Chr. 'Verzuimbeleid in de praktijk, een benadering langs drie sporen'. In *Gedrag en Organisatie*, 1988, jrg. 1, nr. 4, p. 22-23.

Amstel, R.J. van e.a. *Zwangerschap, moederschap in combinatie met betaalde arbeid.* Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1986.

Arbeidskrachtentellingen. CBS.

Atjak, M.Th.J. en H.J. Kruidenier. 'Anticiperen op maatschappelijke veranderingen'. In *Gids voor Personeelsmanagement*, 1989, nr. 10, p. 36-38.

Douben, N. 'Arbeid als (bedrijfs)kapitaal voor innovaties'. In *Opleiding en Ontwikkeling*, 1989, nr. 5, p. 33-37.

Enquête Beroepsbevolking (EBB). *Diagnosestatistiek Omslagleden.* CBS.

Hullenaar, R.H.J. van 't en D.B.J. van Koningsveld. *Oudere werknemers: beleving van werk en van verzuim.* COB/SER, Den Haag, juni 1982.

Jaarverslagen. GMD, Amsterdam.

Janssen, A.M.C. 'De nieuwe schaarste'. In *Gids voor Personeelsmanagement*, 1989, nr. 2.

Kauffman, N. 'Motivating the older worker'. In *SAM Advanced Management Journal*, Spring 1987.

Kerkhoff, W.H.C. *Ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid.* Proefschrift. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1981.

Kerkhoff, W.H.C. e.a. *Ondernemingsbeleid, kwaliteit van de arbeid en voortijdige uittreding van oudere werknemers.* ISBP, Amsterdam, 1987.

Koningsveld, D.B.J. en R.H.J. van 't Hullenaar. 'Demotie: de manager als profvoetballer'. In *Gids*, 12 januari 1983.

Koningsveld, D.B.J. en R.H.J. van 't Hullenaar. *Afgebrand of afgedankt.* Proefschrift. K.U.N., Nijmegen, 1986.

Koningswijk, L.A. 'De arbeidsorganisaties en de veroudering van de beroepsbevolking: loopbaanombuiging, normaal toekomstperspectief?'. In *M&O*, 1989, nr. 1, p. 53-64.

Meekel, W.J.M. 'Demotie: bewuste strategie of verholen tactiek'. In *Personeelsbeleid*, 1984, 20, nr. 9.

Meerman, M. e.a. *Moet u nu eens luisteren, een onderzoek naar de subjectieve beleving van oudere werknemers in enkele grote ondernemingen.* COB/SER, Den Haag, 1981.

Nota Ouderenbeleid. FNV, Amsterdam, 1990.

Rapportage Arbeidsmarkt 1988. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1988.

Reuling, A.H.M. *Ziekteverzuim 1987-1988.* Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, Amsterdam, 1989.

Robroek, F. 'Vergrijzing'. In *PW 14*, maart 1990, nr. 3.

Schulz, J.H., K. Takada and S. Hoshino. *When "lifetime employment" ends, older worker programs in Japan.* Policy Center on Aging, Heller School, Brandeis University, Waltham, Massachusetts, 1989.

S.C.P. 'Vergrijzing, ontgroening en collectieve uitgaven'. In *Stukwerk 33.* Den Haag, 1985.

Vrooland, V.Chr. *Een verantwoord ziekteverzuimbeleid.* Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, Amsterdam, 1990.

Zwaansdijk, H.P. 'Demotie, van promovendus tot demovendus'. In *Personeelsbeleid 23*, 1987, nr.10.

3. GEVOLGEN VAN ONTGROENING EN VERGRIJZING OP DE ARBEIDSMARKT VOOR HET PERSONEELSBELEID

prof. dr. J.J. Siegers

Inleiding

De Nederlandse bevolking ontgroent en vergrijst. In 1980 bevond zich nog 32% van de bevolking in de leeftijdscategorie van 0 t/m 19 jaar, op dit moment is dit nog maar 26% en in het jaar 2000 zal het verder zijn gedaald tot 24%.[1] Het aandeel in de bevolking van personen in de leeftijd van 65 jaar en ouder steeg van 12% in 1980 naar 13% nu en zal in het jaar 2000 14% bedragen. Binnen de categorie van de bejaarden is bovendien sprake van een verschijnsel dat bekend staat als de dubbele vergrijzing: het aandeel van personen in de leeftijd van tachtig jaar en ouder nam toe van 19% in 1980 naar 22% nu en zal stijgen naar 24% in het jaar 2000.

De ontgroening en vergrijzing van de totale Nederlandse bevolking hebben belangrijke gevolgen voor de leeftijdsopbouw van de potentiële beroepsbevolking in ons land, dat wil zeggen van de bevolking in de leeftijd van 20 tot 65 jaar. Van 1980 op 1990 is het aandeel van deze leeftijdscategorie in de totale bevolking gestegen van 57% naar 61%. Laatstgenoemd percentage zal de komende twintig jaar nauwelijks veranderen. Maar schijn bedriegt, want binnen de potentiële beroepsbevolking treedt de komende twee decennia een sterke veroudering op. Was in 1990 33% van de potentiële beroepsbevolking ouder dan 45 jaar, in het jaar 2000 zal dit percentage zijn opgelopen tot 40 en in 2010 zelfs tot 46. Deze percentages moeten overigens worden bekeken tegen de achtergrond van een nog altijd groeiende bevolking. Zo zal de Nederlandse bevolking in het jaar 2000 6% en in 2010 ongeveer 8% groter zijn dan zij op dit ogenblik is.

Om te kunnen nagaan welke gevolgen deze demografische ontwikkelingen hebben voor het personeelsbeleid van arbeidsorganisaties, wordt er in dit hoofdstuk eerst aandacht besteed aan de doorwerking van genoemde ontwikkelingen op het aanbod van arbeid. Daarbij wordt het onderscheid gemaakt naar opleidingsniveau en opleidingsrichting. Vervolgens wordt ingegaan op de aansluiting van dit aanbod op de vraag naar arbeid. Uit deze confrontatie van vraag en aanbod kan worden afgeleid waar zich naar verwachting knelpunten in de personeelsvoorziening zullen voordoen. Het

tweede deel van deze bijdrage is gewijd aan de vraag op welke wijze het personeelsbeleid kan bijdragen aan het opvangen van de gevolgen van de ontgroening en vergrijzing. Met name wordt er aandacht besteed aan het instrument van positieve actie.

Verwachte knelpunten in de personeelsvoorziening

Niet iedereen die behoort tot de potentiële beroepsbevolking participeert ook feitelijk op de arbeidsmarkt. Van de mannelijke potentiële beroepsbevolking participeert 80% op de arbeidsmarkt, van de vrouwelijke potentiële beroepsbevolking iets meer dan de helft.[2] Zoals bekend, is in ons land de participatiegraad van vrouwen internationaal gezien zeer laag; minder bekend is dat ook de participatiegraad van mannen relatief laag is.[3] In Nederland is niet alleen het aandeel van huisvrouwen verhoudingsgewijs erg groot, maar ook dat van arbeidsongeschikten en dat van mensen die een opleiding volgen.
Uit de combinatie van de potentiële beroepsbevolking en de participatiegraden kan het arbeidsaanbod worden afgeleid. Naar verwachting groeit het arbeidsaanbod van zes miljoen personen in 1990 naar zes en een half miljoen in het jaar 2000.[4] Deze stijging met 8% is echter zeer ongelijk verdeeld over opleidingsniveau en opleidingsrichting. Zo is de stijging van het aantal personen met een middelbare opleiding bijna twee keer zo groot als de genoemde 8% (namelijk 15%) en bedraagt de stijging van het aantal personen met een hogere opleiding zelfs niet minder dan 36%.

De vraag is nu of al deze mensen ook werk zullen vinden en dan nog wel werk dat aansluit bij hun opleidingsniveau en opleidingsrichting. De keerzijde van deze vraag luidt uiteraard of het beschikbare arbeidsaanbod wel aansluit op de vraag van de werkgevers. Confrontatie van vraag en aanbod leert[4] dat er op dit moment met name overschotten zijn op de arbeidsmarkt bij de categorien:
- lager opgeleiden;
- personen met een uitgebreid lagere opleiding in de verzorgende richting;
- personen met een opleiding op algemeen middelbaar niveau.

Knelpunten in de personeelsvoorziening doen zich daarentegen voor bij:
- personen met een uitgebreid lagere opleiding in de algemene en de administratieve richting;
- personen met een middelbare opleiding in de technische en de verzorgende richting;
- personen met een hogere opleiding in de technische en de economische richting.

In het jaar 2000 zullen volgens de meest recente prognoses van het Centraal Planbureau de knelpunten met name gelokaliseerd zijn bij:
- personen met een uitgebreid lagere opleiding in de algemene en de administratieve richting;
- personen met een middelbare opleiding in de verzorgende richting;
- personen met een middelbare of hogere opleiding in de technische richting.

Voor een juiste interpretatie van deze constateringen moet worden bedacht dat deze overschotten en tekorten op de arbeidsmarkt gedragsreacties zullen uitlokken bij aanbieders en vragers.[5] Zo hebben de nog in 1987 voor de naaste toekomst verwachte tekorten aan middelbaar en hoger economisch geschoolden geleid tot een zó grote instroom in MEAO, HEAO en economische en juridische faculteiten, dat er op dit moment voor deze categorieën geen tekort-, maar overschotsituaties in het verschiet liggen.
Ook aan de vraagzijde zijn gedragsreacties te verwachten. Zo is het niet uitgesloten dat werkgevers uitwijken naar de overschotten van lager opgeleiden en van algemeen opgeleiden op middelbaar niveau om het tekort aan algemeen en administratief opgeleiden op uitgebreid lager niveau op te vangen. Ook het verwachte tekort aan middelbaar geschoolden in de verzorgende richting gaat gepaard met overschotten op de naastgelegen niveaus. Maar hier ligt substitutie tussen de niveaus minder voor de hand, omdat de middelbare verzorgende opleidingen een duidelijk ander karakter hebben dan die op de naastgelegen niveaus. De minste uitwijkmogelijkheden lijken te bestaan voor de tekorten aan technisch opgeleiden op middelbaar en hoger niveau. In ons land hebben technische opleidingen en beroepen een slecht imago. Zo volgen in de Verenigde Staten en Japan verhoudingsgewijs bijna twee keer zoveel studenten een hogere opleiding in de techniek dan in Europa. Ons land vormt daarop geen uitzondering.[6]

In het voorgaande is steeds gewerkt met opleiding in de betekenis van formele scholing. Daarnaast is natuurlijk sprake van het opdoen van ervaring in de praktijk. Vanuit arbeidsorganisaties wordt veelvuldig gewezen op tekorten aan personeel dat beschikt over een zodanige combinatie van opleiding en ervaring dat het geschikt is voor het uitoefenen van middelbare managementfuncties.

Hoe vertalen zich nu de op nationaal niveau te constateren ontgroenings- en vergrijzingstendensen in de ontwikkelingen in personeelsbestanden van arbeidsorganisaties? Recent onderzoek onder de vier grote Nederlandse banken (ABN, AMRO, NMB en RABO) laat zien dat in de periode 1975-1989 sprake is geweest van een voortdurende stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeel: voor mannen van 35 naar 39 jaar en voor vrouwen van

25 naar 29 jaar.[7] Dit bleek met name het gevolg te zijn van ontgroening (een daling van het aandeel van personen jonger dan 25 jaar) en nauwelijks tot niet van vergrijzing in de zin van een stijging van het aandeel van personen ouder dan 45 jaar. Een gevolg van deze ontwikkelingen is een stijging van de anciënniteit. De gemiddelde diensttijd van mannen nam met 40% toe tot veertien jaar en die van vrouwen met 80% tot acht jaar. Voor de werkgevers impliceert dit een stijging van de gemiddelde personeelslasten, voor de werknemers een vermindering van de promotiekansen. Doorstroming krijgt steeds meer een horizontaal karakter. De komende tien jaar zal er behalve een verdergaande ontgroening ook een sterke vergrijzing inzetten: het aandeel van personen ouder dan 45 jaar zal stijgen en zo de genoemde problemen op het gebied van personeelslastenontwikkeling en doorstroming verder verscherpen.

Bij het voorgaande past de kanttekening dat ervoor moet worden gewaakt dat personeelslasten worden gelijkgesteld aan loonkosten per eenheid produkt. Wanneer immers de arbeidsproduktiviteit stijgt met een percentage dat gelijk is aan dat waarmee de personeelslasten stijgen, dan blijven de loonkosten per eenheid produkt constant en blijft druk op de winst achterwege. Het is uiteraard de vraag of de arbeidsproduktiviteit als gevolg van veroudering niet juist zal dalen in plaats van stijgen, maar er kan worden vastgesteld dat uitspraken daarover vooralsnog voornamelijk in termen van speculaties blijven steken. De op dit terrein gangbare somberheid wordt in elk geval niet ondersteund door een recent onderzoek onder 'research and development'-medewerkers bij Philips, waaruit blijkt dat de loopbanen van deze medewerkers in beginsel zodanig kunnen worden gestructureerd dat hun produktiviteit ook na hun veertigste op peil kan blijven of zelfs kan toenemen.[8] Op dezelfde wijze leidt de vervanging van jeugdige instromers door herintredende vrouwen weliswaar tot een veroudering van de beroepsbevolking, maar zeker niet zonder meer tot een stijging van de loonkosten per eenheid produkt. In de eerste plaats is er niet zonder meer sprake van een stijging van de personeelslasten, omdat deze eerder door anciënniteit dan door leeftijd worden bepaald. En in de tweede plaats ligt de arbeidsproduktiviteit van herintredende vrouwen in veel sectoren zeker niet onder die van jeugdige werknemers.

De al genoemde knelpunten in de personeelsvoorziening betreffen niet alleen de toekomst. Nu al wordt een aantal sectoren geconfronteerd met tekorten aan personeel: de metaalnijverheid, de bouwnijverheid en de verzorging en verpleging, terwijl ook in de sector handel, horeca en reparatie sprake is van een snel stijgend aantal vacatures.[9] Dit ondanks het nog steeds historisch hoge werkloosheidspercentage van 7,6. Ook wat betreft de toekomst moet bij de interpretatie van in algemene termen geformuleerde

berekeningen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt worden gerealiseerd dat de arbeidsmarkt in feite bestaat uit een groot aantal deelmarkten met uiteenlopende schaarsteverhoudingen.

Een belangrijke belemmering voor het oplossen van knelpunten in de personeelsvoorziening wordt gevormd door de bestaande beroeps- en functiesegregatie tussen mannen en vrouwen. Deze segregatie is niet alleen sowieso vanuit economisch oogpunt onwenselijk omdat zij een optimale allocatie van produktiefactoren in de weg staat, maar krijgt bovendien extra betekenis als men zich het volgende realiseert. Tabel 3.1 laat zien dat in de komende jaren meer dan de helft van de stijging van de werkgelegenheid voor rekening komt van beroepen waarin het aandeel van mannen 60% of meer is; het gemiddelde aandeel van mannen in deze beroepen is 87%.[10] Bijna 80% van de stijging van de werkgelegenheid vindt plaats in beroepen waarin mannen in de meerderheid zijn; het gemiddeld aandeel van mannen in deze beroepen bedraagt 75%. De verwachte groei van de beroepsbevolking bestaat echter voor meer dan 60% uit vrouwen.

Tabel 3.1: De verdeling van de stijging van de werkgelegenheid in de periode 1986-2000 naar het percentage mannen van het aantal werkenden in de betreffende beroepsgroep

Percentage mannen in de beroepsgroep	Gecumuleerd procentueel aandeel in de groei van de werkgelegenheid
80 - 100	37
70 - 80	48
60 - 70	53
50 - 60	79
30 - 50	80
10 - 30	92
0 - 10	100

Bron: J.A. den Hertog[10]

De gangbare veronderstelling is dat de beroepssegregatie tussen mannen en vrouwen gaandeweg vanzelf kleiner wordt. Berichten over de eerste vrouwelijke kraandrijver en de eerste vrouwelijke piloot, de opheffing van het verbod op nachtarbeid door vrouwen, wervingsacties in specifieke sectoren (politie, PTT), congressen over positieve actie en publiciteit over positieve discriminatie wekken de indruk dat er grote veranderingen gaande zijn. Statistische analyses laten echter zien dat dit niet het geval is.[11] Het overgrote deel van de groei van de vrouwelijke beroepsbevolking gaat nog steeds naar beroepen waarin vrouwen in te grote aantallen zijn vertegenwoordigd. Zonder nadere maatregelen is er dan ook geen substantiële vermindering te verwachten van de segregatie tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt.

Positieve actie

Voor het oplossen van genoemde knelpunten in de personeelsvoorziening is een optimale benutting van de factor arbeid een eerste vereiste. Een daartoe binnen het personeelsbeleid te hanteren instrument wordt gevormd door programma's voor positieve actie. Vanuit de samenleving worden dergelijke programma's weliswaar met name gepropageerd op grond van rechtvaardigheidsoverwegingen, binnen bedrijven worden positieve-actieprogramma's slechts ingevoerd als zij een daadwerkelijke bijdrage leveren aan de bedrijfsdoelen winst en continuering van het bedrijf. Programma's voor positieve actie zijn gericht op een adequate inschakeling van vrouwen en/of etnische minderheden. In het navolgende wordt de aandacht gericht op de eerste groep.

Volgens de door het kabinet gehanteerde omschrijving is een programma voor positieve actie een samenhangend geheel van maatregelen die zijn gericht op het verbeteren van de positie van vrouwen in een organisatie. De organisatieleiding stelt zich verantwoordelijk voor de doorvoering van deze maatregelen binnen daarvoor vastgestelde termijnen en de periodieke evaluatie ervan waarbij rekening wordt gehouden met de in het programma opgenomen concrete en zoveel mogelijk gekwantificeerde doelstellingen.[12]
Het standpunt van het kabinet over positieve actie is dat er vooralsnog geen wettelijke verplichting wenselijk is en dat op dit moment wordt volstaan met het voeren van een stimulerend beleid.[13] Wel zal te zijner tijd worden bekeken of er aanleiding bestaat om via wetgeving nadere maatregelen te treffen.
De overheid gaat ervan uit dat de sociale partners zelf voldoende initiatieven ontplooien om de beoogde doorbreking van de seksesegregatie op de arbeidsmarkt te bewerkstelligen. Het doet echter nogal inconsequent aan als de overheid van het bedrijfsleven (en overigens ook van de diverse overheidsorganen in hun functie van werkgever) wél verwacht dat deze overgaan tot invoering van een samenhangend geheel van maatregelen zonder dat zelf voor de samenleving als geheel te doen. Juist op nationaal niveau is deze samenhang ver te zoeken. Zo worden enerzijds maatregelen genomen die specifiek zijn gericht op het doorbreken van de beroepssegregatie. Anderzijds ontbreken onder meer adequate voorzieningen die vrouwen (en mannen) in staat stellen onbetaalde ouderschapstaken en betaalde beroepstaken te combineren, dat wil zeggen aan elke taak een aanzienlijk deel van hun tijd te besteden. Dit betekent dat vrouwen zich bij hun studie- en beroepskeuze mede laten leiden door de mate waarin het beroep ze belet kinderen en betaald werk te combineren, dan wel ze belet gemakkelijk te herintreden. Geen wonder dat vrouwen bij uitstek werkzaam zijn in beroepen waarvan de activiteiten in het verlengde liggen van huishoudelijk-

verzorgend werk. Juist in dergelijke beroepen zal immers de veroudering van het menselijk kapitaal als gevolg van het onderbreken van de betaalde beroepsloopbaan omdat er thuis onbetaalde huishoudelijk-verzorgende taken worden verricht[14], relatief gering zijn.[15] Zolang er geen adequate voorzieningen zijn op het terrein van ouderschapsverlof en kinderopvang, zal dit rationele element in de beroepskeuze van vrouwen verhinderen dat de genoemde specifieke maatregelen veel zoden aan de dijk zetten.[16]

De toekomst lijkt wat dit betreft weinig hoopvol. Het wetsvoorstel Ouderschapsverlof heeft als belangrijkste tekortkoming dat het voor ouders geen echte oplossing biedt, doordat de verlofduur slechts een halfjaar is. De zorgbehoefte van baby's en peuters waarin het ouderschapsverlof probeert te voorzien, bestaat immers niet gedurende een halfjaar, maar gedurende vier jaar.[17-18] Het besluit te stoppen met het verrichten van betaalde arbeid, dat vrouwen nu in de meeste gevallen praktisch gedwongen zijn te nemen, wordt door de voorgestelde regeling mogelijk voor de duur van de verlofperiode uitgesteld. Maar aan het einde van die periode doen zich toch gedurende drie à drie en een halfjaar weer de oorspronkelijke problemen voor met de combineerbaarheid van taken. Ook wat betreft het realiseren van voldoende kinderopvangvoorzieningen is de situatie veel minder rooskleurig dan de berichtgeving over uitbreiding doet geloven. Men dient zich immers te realiseren dat op dit moment voor niet meer dan krap 2% van alle 0 t/m 4-jarigen een kinderopvangplaats beschikbaar is. De verdubbelingen, verdrievoudigingen en verviervoudigingen waarmee in de discussie wordt geschermd, betekenen dus toch niet meer dan een druppel op een gloeiende plaat.

Zo komt de last om mannen en vrouwen in staat te stellen betaald werk en onbetaalde huishoudelijke en verzorgende taken te combineren, dat wil tevens zeggen de last van het slechten van de beroepssegregatie, in belangrijke mate te liggen op de schouders van de arbeidsorganisaties. Een instrument dat de arbeidsorganisaties daartoe kunnen gebruiken is dat van positieve actie.

Positieve actie in bedrijven

Ondanks de uitgebreide publiciteit waarin het begrip positieve actie zich mag verheugen, zijn er nog nauwelijks bedrijven die een programma voor positieve actie kennen zoals hiervoor is omschreven. Zo meldde het Instituut voor Longitudinaal Beleidsonderzoek (ILB) dat het in opdracht van de Economisch-Technologische Dienst voor Noord-Holland in die provincie zes bedrijven had onderzocht in het kader van een onderzoek naar positieve

actie. Deze bedrijven zijn volgens het ILB "representatief", omdat "behalve in de door ons onderzochte bedrijven zeer waarschijnlijk nergens nog met een programma voor positieve actie wordt gewerkt."[19-20] Uit het onderzoek blijkt dat steeds mede bedrijfseconomische motieven ten grondslag liggen aan de invoering van programma's voor positieve actie. Verder concluderen de onderzoekers dat de praktijk nog ver verwijderd is van een ideale uitvoering van een programma voor positieve actie. Zo worden vrouwen weliswaar aangemoedigd om te solliciteren, maar men is niet bereid de functie-eisen, waar nodig en mogelijk, bij te stellen. Ook blijken de mogelijkheden voor deeltijdarbeid wel te worden verruimd voor functies op lager en middenniveau, maar niet voor functies op hoger niveau.

In het algemeen bestaat in het bedrijfsleven een grote scepsis tegen programma's voor positieve actie. Dit bleek onlangs nog eens uit de reacties op het voorstel van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid tot het invoeren van een Wet bevordering arbeidskansen, waardoor - naar Canadees voorbeeld - bedrijven wettelijk zouden worden verplicht tot het invoeren van programma's voor positieve actie.[21-22] De reacties van de werkgevers varieerden van "scherp gekant tegen het voorstel" (VNO), via het "eng" vinden van dwang (NCW) tot "baarlijke nonsens" (KNOV).[23] Deze opvattingen lijken overigens ook te berusten op misvattingen over de aard en de betekenis van programma's voor positieve actie. In het bedrijfsleven wordt positieve actie maar al te vaak gelijk gesteld met positieve discriminatie in haar dwingende vorm. Hieraan heeft in het bijzonder de kwestie 'Barlaeus' bijgedragen. Om deze reden heet bijvoorbeeld het programma voor positieve actie bij de NMB dan ook niet 'programma voor positieve actie', maar 'emancipatiewerkplan'[24] en introduceerde het Amsterdamse organisatie- en adviesbureau IPA het begrip pluriforme arbeidsmarketing: Instituut voor Pluriforme Arbeidsmarketing.[25]

Gegeven het voorgaande lijkt het niet waarschijnlijk dat binnen afzienbare tijd op grote schaal programma's voor positieve actie in het Nederlandse bedrijfsleven zullen worden ingevoerd. Bovendien vormt de formele invoering van een programma voor positieve actie nog geen garantie voor daadwerkelijke uitvoering. Zo vormen de twee programma's voor positieve actie in respectievelijk een grote profit-organisatie en een grote non-profit-organisatie, die in recent onderzoek op hun effectiviteit werden bestudeerd, elk een illustratie van een onvoldoende instrumentering, waardoor zelfs een reëel gevaar ontstaat dat de programma's een averechts effect hebben.[26] Daar komt bij, dat er ook op het gebied van de integratie van etnische minderheden en van gehandicapten weinig vooruitgang valt te constateren. In 1987 vonden de sociale partners zich in het formuleren van een 'inspanningsverplichting' voor de etnische minderheden.[27] Dit lijkt echter nog nauwe-

lijks te leiden tot een verbetering van de arbeidsmarktpositie van etnische minderheden.[28] Zoals eerder werd aangegeven bracht dit de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid ertoe, een advies uit te brengen voor een wettelijke regeling. Recentelijk bleek dat zelfs een wettelijke regeling niet afdoende is als deze geen adequate sancties bevat: vier jaar nadat de Wet arbeid gehandicapte werknemers (WAGW) in werking trad, blijkt ze geen concrete resultaten opgeleverd te hebben.[29] De doelstelling van deze wet is het opvoeren van het aandeel van gehandicapte en arbeidsongeschikte werknemers bij bedrijven en overheidsinstellingen naar een gemiddelde van 5%. Dat percentage is echter op minder dan drie blijven steken. Dit heeft inmiddels geleid tot politieke discussie over ver(der)gaande sancties.

Gegeven deze ontwikkelingen en gegeven het feit dat wettelijke regelingen voor positieve actie in andere landen niet ongewoon zijn[30], ligt ook voor Nederland een wettelijke regeling voor positieve actie in het verschiet. Tenzij de arbeidsorganisaties in ons land van de (als gevolg van demografisch ontwikkelingen op de arbeidsmarkt te verwachten) nood een deugd maken en trachten hun concurrerend vermogen in de strijd om het aantrekken en behouden van schaars personeel te vergroten door het invoeren van op hun specifieke situatie toegespitste programma's voor positieve actie.

Noten/Literatuur

1. CBS. *Statistisch zakboek 1990.* Den Haag, 1990. p. 40.

2. CBS. *Enquête beroepsbevolking 1989.* Voorburg, 1990. p. 23.

3. Paridon, C.W.A.M. van. *Arbeidsmarktparticipatie in Nederland: plaatsbepaling in internationaal perspectief.* Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag, 1990.

4. Opstal, R. van. *Arbeidsaanbod en werkgelegenheid naar opleidingscategorieën 1985 - 2000.* Centraal Planbureau, Den Haag, 1989.

5. Don, F.J.H. 'De arbeidsmarkt naar opleidingscategorieën op middellange termijn'. Inleiding gehouden op het symposium *Scholing voor werk*, 30 november 1989.

6. Dijk, B.W. van. 'Werving in de negentiger jaren'. Inleiding gehouden op het congres *P & O en vrouwen in de jaren '90.* Nederlands Studie Centrum, Amsterdam, 1 december 1989.

7. Tijdens, K. *Veroudering en doorstroming. De invloed van demografisch ontwikkelingen op het personeelsbestand bij de vier grote banken.* Research Memorandum. Faculteit der Economisch Wetenschappen en Econometrie, Amsterdam, 1990.

8. Assen, A. van. 'Obsoletie en loopbaankenmerken van R & D-medewerkers'. In *Gedrag en Gezondheid*, februari 1990.

9. Centraal Planbureau. *Macro Economische Verkenningen 1991.* Den Haag, 1990. p. 105.

10. Hertog, J.A. den. 'Betaalde arbeid door vrouwen en ontgroening: communicerende processen op de arbeidsmarkt?'. In J.G.M. Assen en H.J. Heeren (red.). *Ontgroening. Proces van aanpassing.* Den Haag, 1989. p. 145.

11. Mourik, A. van en J.J. Siegers. 'Ontwikkelingen in de beroepssegregatie tussen mannen en vrouwen'. In *Economisch Statistische Berichten*, 10 augustus 1988.

12. *Nota positieve actieprogramma's voor vrouwen in arbeidsorganisaties.* Den Haag, 1987. p. 4.

13. Zie onder andere *Nota positieve actieprogramma's voor vrouwen in arbeidsorganisaties* Den Haag, 1987. p. 13.

14. Zie voor een schatting van deze effecten op basis van Nederlandse data Groot, L.F.M., J.J. Schippers and J.J. Siegers. 'The effect of interruptions and part-time work on women's wage rate: a test of the variable-intensity model'. In *De Economist*, 1988.

15. Zie ook Key, M.R.J., A. van Mourik en J.J. Siegers. 'De beroepenscheiding tussen mannen en vrouwen naar leeftijd en wekelijkse arbeidsduur'. In *Sociaal Maandblad Arbeid*, juli/augustus 1986.

16. Siegers, J.J. 'Arbeidsmarkt en vrouwen'. Inleiding gehouden op het congres *Wie betaalt de vrije keuze? Kinderopvang, emancipatie en werkgelegenheid.* OKOA, Amsterdam, 7 december 1987.

17. Nieuwenburg, C.K.F. en J.J. Siegers. 'Ouderschapsverlof. Voorstel voor een wettelijke regeling'. In *Economisch Statistische Berichten*, 18 augustus 1982.

18. Nieuwenburg, C.F.K. en J.J. Siegers. 'Ouderschap en betaalde arbeid'. In *Economisch Statistische Berichten*, 5 maart 1986.

19. Mors, B.C.W. en A.M.H. Reuling. 'Positieve actie: schijn of werkelijkheid?'. In *M & O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid.* november/december 1987. p. 474.

20. Zie ook Instituut voor Longitudinaal Beleidsonderzoek. *Bij gelijke kwaliteiten....?!.* Amsterdam, 1987.

21. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. *Allochtonenbeleid.* Den Haag, 1989.

22. Veen, S. van der. *Employment Equity: een Wet bevordering arbeidskansen naar Canadees model.* Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag, 1990.

23. *PW, Magazine voor Personeelsmanagement*, december 1989. p. 27.

24. Verduin, G.C. 'De schat van het bankbedrijf'. Lezing gehouden op het congres *P & O en vrouwen in de jaren '90.* Nederlands Studie Centrum, Amsterdam, 1 december 1989.

25. Bakas, A. 'Het multiraciale personeelsbestand. Met pluriform personeel kan een bedrijf beter inspelen op een pluriforme markt'. In *PW, Magazine voor Personeelsmanagement*, december 1989. p. 25.

26. Veldman, A. en R. Wittink. *De kans van slagen. Invloeden van culturen en regels op de loopbanen van vrouwen.* Leiden/Antwerpen, 1990. inz, p. 273.

27. Sociaal-Economische Raad. *Advies werkgelegenheid etnische minderheden.* Den Haag, 1987. p. 13 en 53.

28. Bakas, A. 'Het multiraciale personeelsbestand. Met pluriform personeel kan een bedrijf beter inspelen op een pluriforme markt'. In *PW, Magazine voor Personeelsmanagement*, december 1987. p. 27.

29. *de Volkskrant*, 2 augustus 1990.

30. Zie bijvoorbeeld Emancipatieraad. *Positieve actie internationaal.* Den Haag, 1987.

4. SLUITING VAN DE ARBEIDSMARKT VOOR OUDEREN: OVER DE ACHTERGRONDEN VAN EEN HARDNEKKIGE TREND

drs. W.A. Trommel

Inleiding

Tijdens de afgelopen 20 à 25 jaar is de leeftijd waarop ouderen het arbeidsproces verlaten, gestaag gedaald. Deze trend doet zich in alle geïndustrialiseerde landen voor. Maar niet overal in even sterke mate. Het lijkt bovendien om een structurele trend te gaan: de geleidelijke vervroeging van de uittredingsleeftijd heeft zich sinds 1965 ontwikkeld. Ongeacht het economisch getij, ongeacht het politieke klimaat. Wel kan er op gezette tijden een verschuiving worden waargenomen in de 'routes' die bewandeld worden bij een vroegtijdig afscheid van het arbeidsproces. In ons land, bijvoorbeeld, hebben de verschillende VUT-regelingen die in de jaren tachtig werden getroffen, ertoe bijgedragen dat de stormachtige groei in het aantal WAO-toetredingen wat werd afgeremd. Maar welke route ook wordt bewandeld, feit is dat het aandeel ouderen dat nog actief is op de arbeidsmarkt aanzienlijk is geslonken.

In een boek dat gaat over de positie van de oudere werknemer kan een zo ingrijpende arbeidsmarktontwikkeling niet onbesproken blijven. Waarom verdwijnen zoveel ouderen op steeds lagere leeftijd uit het arbeidsproces? De levensverwachting van ouderen nam in de afgelopen decennia aanzienlijk toe. In psycho-gerontologische literatuur wordt bovendien benadrukt dat het biologische verouderingsproces in de leeftijdscategorie van 55 t/m 65 jaar niet noodzakelijk samenhangt met een verlies aan functionele capaciteit en produktiviteit.[1] Vanwaar dan toch deze uittredingstrend?
Wie zich een beeld wil vormen van de toekomstige arbeidspositie en arbeidsmogelijkheden van ouderen, moet op zoek gaan naar de achtergronden van vroegtijdige uittreding. De aandacht die in de afgelopen jaren is ontstaan voor demografische ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing heeft geleid tot de heersende opvatting dat ouderen in de toekomst weer in grotere aantallen zullen worden betrokken in het arbeidsproces en dat zij opnieuw langer zullen doorwerken. Het is echter nog maar de vraag of de bewuste uittredingstrend zo gemakkelijk tot stilstand kan komen of kan worden omgebogen. Op zijn minst moet worden nagegaan welke factoren het proces van vroegtijdige uittreding op gang hebben gebracht en in stand hebben gehouden.
In dit hoofdstuk wordt hiertoe een aanzet gegeven, op basis van een aantal

voorlopige bevindingen uit een internationaal vergelijkend onderzoek naar de relaties tussen ondernemingsbeleid, uittredingsarrangementen en uittredingsgedrag.[2] Voor dit onderzoeksproject worden bedrijfsstudies verricht in vijf Europese landen, Japan en de Verenigde Staten (VS). Dit hoofdstuk berust grotendeels op studies die zijn verricht in West-Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Nederland en draagt dus in mindere mate een internationaal vergelijkend karakter. Wij zijn echter van mening dat onder meer op basis van deze studies een beeld kan worden geschetst van de dynamiek die in de afgelopen decennia heeft geleid tot het proces van vroegtijdig uittreden.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In de eerste plaats wordt de bewuste uittredingstrend voor een aantal landen inzichtelijk gemaakt. Dit gebeurt aan de hand van gegevens over de arbeidsdeelname. Daarbij wordt kort ingegaan op de belangrijkste routes van vroegtijdige uittreding. Vervolgens worden in kort bestek twee theoretische interpretaties van de uittredingstrend behandeld. Deze resulteren in een aantal empirische vragen over de manier waarop het uittredingsproces op ondernemingsniveau gestalte krijgt. Daarna worden vier 'ideaaltypische achtergronden' van de uittredingstrend behandeld: de saneringsoperatie, produktiviteitsverbetering, verschuivingen in de kwalitatieve vraag naar arbeid en institutioneel determinisme. Op basis van deze behandeling wordt in de slotparagraaf betoogd dat een automatische ommekeer in de huidige uittredingstrend niet zonder meer mag worden verwacht; niet als gevolg van de demografische druk en ook niet als gevolg van de oplopende kosten die met het vroegtijdig uittreden zijn gemoeid. Het zal vooral noodzakelijk blijken, een sociaal-economisch beleid te voeren waarin de relaties tussen arbeid, scholing en pensionering in fundamentele zin worden herzien.

De uittredingstrend in internationaal perspectief

In deze paragraaf wordt een onderscheid gemaakt tussen de uittredingsomvang en de uittredingsroutes. De omvang duidt op de mate waarin de trend van vroegtijdige uittreding zich voltrekt. Als indicator voor de omvang worden gegevens over de arbeidsmarktparticipatie per leeftijdscategorie gehanteerd. Aan de hand van deze gegevens kunnen de ontwikkelingen worden vastgesteld die zich voordoen in de mate waarin ouderen nog deelnemen aan de arbeidsmarkt - als werkenden of als werkzoekenden.
Uittredingsroutes zijn min of meer geïnstitutionaliseerde regelingen of combinaties van regelingen, die het vroegtijdig uittreden mogelijk maken.[3] Daarbij kan het gaan om overheidsarrangementen, maar ook om collectieve regelingen die in de private sfeer zijn getroffen.
Allereerst worden nu voor zeven landen de ontwikkelingen in de omvang van de uittredingstrend in beeld gebracht. Vervolgens worden de hoofdrou-

tes geïnventariseerd die in dit proces een belangrijke rol spelen. Dit betekent dat niet wordt ingegaan op gedetailleerde verschillen in de internationale regelgeving, maar dat de belangrijkste kenmerken van de uittredingsroutes worden samengevat.

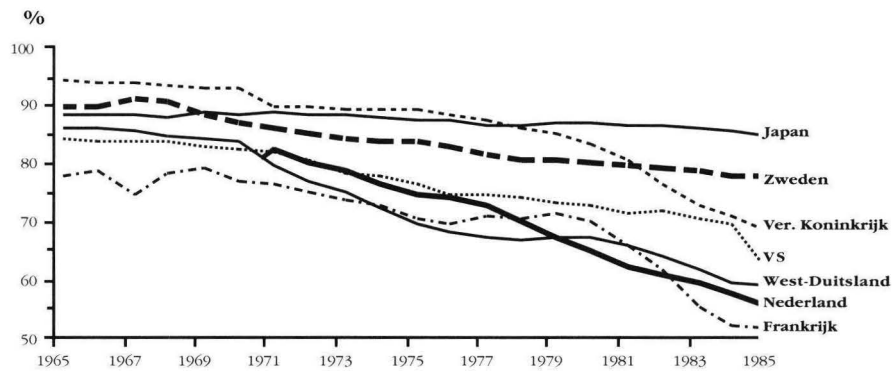
De omvang van de trend

In de periode 1915-1965 ontwikkelt zich geleidelijk een uittredingspatroon, dat wordt gekenmerkt door de opkomst van een uniform pensioneringsmoment rond het vijfenzestigste levensjaar. De arbeidsmarktparticipatie van mannen, ouder dan 65 jaar, daalde van 65,6% (Frankrijk, 1901), 47,4% (West-Duitsland, 1925), 56,8% (het Verenigd Koninkrijk, 1911) en 68,4% (de VS, 1900) naar een niveau van ongeveer 20% in 1970.[4] In dezelfde periode bleef de arbeidsmarktparticipatie van mannen tussen de 60 en 65 jaar op een zeer hoog niveau, variërend van 68% (Frankrijk) tot 87% (het Verenigd Koninkrijk). De institutionalisering van dit standaardpatroon, waarbij de breuk met het arbeidsleven samenvalt met de toetreding tot een door de overheid gegarandeerd pensioen, heeft belangrijke gevolgen voor de biografie van de werkende mens. De overgang naar een leven zonder betaalde arbeid - een fase van pensionering - wordt een voorspelbaar en alom aanvaard onderdeel van de levensloop.[5] Rond 1965 is de levenscyclus van de werkende mens opgebouwd uit drie duidelijk onderscheiden fasen: opleiding, werk en pensionering. Zowel de vormgeving aan elk van deze fasen, als de overgang van de ene naar de andere fase, wordt mede bepaald door een stelsel van hiertoe ontwikkelde overheidsarrangementen. De educatieve voorbereiding op de beroepsloopbaan vindt grotendeels plaats vóór de aanvang van het arbeidsbestaan. Het moment van toetreding tot de arbeidsmarkt hangt mede af van de inrichting van het onderwijsstelsel. En het moment van uittreding is gaandeweg komen te liggen bij de leeftijd waarop toetreding tot het overheidspensioen en de verschillende bedrijfspensioenen mogelijk is.

In de tweede helft van de jaren zestig begint echter de geleidelijke afbrokkeling van dit patroon. Dit kan worden geïllustreerd door OECD-gegevens over arbeidsmarktparticipatie in de periode 1965-1985.[6] In grafiek 4.1 zijn deze gegevens grafisch weergegeven voor de mannelijke beroepsbevolking vanaf 55 jaar in Japan, de VS, West-Duitsland, Nederland, Frankrijk, Zweden en het Verenigd Koninkrijk.

Voordat wordt ingegaan op het verloop van deze uittredingscurven, moeten er twee kanttekeningen worden geplaatst. Allereerst moet worden toegelicht dat de uittredingstrend wordt opgehangen aan de participatiegegevens voor de mannelijke beroepsbevolking. De deelnamecijfers voor de vrouwelijke beroepsbevolking vanaf 55 jaar laten een gecompliceerder beeld zien. De deelnamegraad is in twee landen gedaald (Frankrijk, West-Duitsland), in één

Grafiek 4.1: Arbeidsmarktparticipatie in procenten voor mannen van 55 t/m 64 jaar



Bron: OECD[6]

land gestegen (Zweden) en in de overige landen vrijwel gelijk gebleven (Nederland, Japan, de VS, het Verenigd Koninkrijk). Maar deze cijfers kunnen niet worden opgevat als een betrouwbare indicatie van het uittredingsgedrag, omdat de deelname in de betreffende periode sterk wordt beïnvloed door een toenemend aandeel vrouwen dat zich op de arbeidsmarkt begeeft. Guillemard[7] wijst er echter op dat cohortanalyses van het 'vrouwelijk uittredingsgedrag' eveneens een uittredingstrend te zien geven. Een tweede opmerking betreft de keuze van de participatiegraad als indicator van vroegtijdig vertrek uit het arbeidsproces. Daarbij moet worden bedacht dat het participatiecijfer behalve het aandeel werkenden in een bepaalde leeftijdscategorie, ook het aandeel werklozen indiceert dat als zodanig geregistreerd staat. Het zal duidelijk zijn dat een belangrijk deel van de oudere werklozen vaak kansloos is op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat het percentage vroegtijdige uittreders dikwijls in werkelijkheid nog groter zal zijn dan het participatiecijfer aangeeft. Een voorbeeld daarvan is het Verenigd Koninkrijk, waar relatief veel oudere werklozen staan geregistreerd.

Een nadere beschouwing van de participatiecijfers leert het volgende. In Zweden en met name Japan neemt de uittredingstrend bescheiden proporties aan. De deelnamegraad van de mannelijke beroepsbevolking tussen de 55 en 64 jaar valt in de periode 1970-1985 terug van 85,4% naar 76% (Zweden), respectievelijk van 86,6% naar 83% (Japan). In West-Duitsland, Nederland en Frankrijk tekent de trend zich daarentegen het scherpst af. Voor de betreffende leeftijdscategorie loopt de deelname in deze landen terug van 75 à 80% in 1970 naar een niveau van 50 à 55% in 1985. Het Verenigd Koninkrijk en de VS, ten slotte, nemen een tussenpositie in. Maar voor het Verenigd Koninkrijk geldt dat het ook tot de 'uittredingslanden' kan worden gere-

kend, als het aandeel oudere werklozen niet meer als reëel arbeidsmarktaanbod zou worden beschouwd. Bovendien is het opvallend dat de neergaande trend in de arbeidsmarktdeelname niet alleen plaatsvindt in de leeftijdscategorie van 60 t/m 64 jaar. In de leeftijdscategorie van 55 t/m 59 jaar is, behalve in Japan, ook sprake van een daling.

Diverse routes van vroegtijdige uittreding

Vanaf 1965 krijgen naast het overheidspensioen ook andere arrangementen steeds meer betekenis in het proces van definitief uittreden. Hierdoor is de maatschappelijke fasering van de levensloop geleidelijk ontdaan van haar uniformiteit en voorspelbaarheid, ten minste, aan de bovenkant van de leeftijdspyramide. Bedoelde arrangementen zijn zowel private als overheidsarrangementen en variëren per land en per periode. Toch kan er een onderscheid worden gemaak in drie 'hoofdroutes' waarlangs de vroegtijdige uittreding plaatsvindt.

A. De arbeidsongeschiktheidsroute

De (private) arbeidsongeschiktheidsverzekeringen die negentiende-eeuwse industriëlen voor hun arbeiders afsloten, kregen al snel een ruimere betekenis dan die van ongevallenverzekering alleen. Bij gebrek aan voorzieningen voor de oude dag ging de arbeidsongeschiktheidsverzekering geleidelijk functioneren als een ouderdomspensioen.[8] Deze indirecte functie van de (inmiddels 'verstatelijkte') arbeidsongeschiktheidsverzekering heeft ertoe bijgedragen dat de verzekering kon uitgroeien tot een gewild uittredingsarrangement. In Zweden, West-Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Nederland is het de belangrijkste uittredingsroute geworden.[1+9] Hoewel de arbeidsongeschiktheidsverzekering niet is ontworpen als een uittredingsroute, kunnen uiteenlopende omstandigheden, zoals economische stagnatie en een slechte arbeidsmarktsituatie ertoe bijdragen dat de verzekering als zodanig gaat functioneren. Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat 'problematische sectoren' een grotere uitstroom naar de WAO kennen en dat een belangrijk deel van het WAO-bestand niet zozeer medisch als wel economisch arbeidsongeschikt is.[10-11]

In Nederland werd tot januari 1987 in de uitvoeringspraktijk van de WAO de zogenoemde 'verdisconteringsmaatregel' gehanteerd, op grond waarvan gedeeltelijk afgekeurden een volledige uitkering ontvingen, als hun feitelijke kans op arbeid laag werd ingeschat. Voor veel ouderen betekende dit het definitieve afscheid van de arbeidsmarkt. Van der Veen[12] laat zien dat arbeidsmarktoverwegingen, ook na afschaffing van de verdiscontering, nog altijd een rol spelen in de praktijk van uitvoering. Ook in Zweden en West-Duitsland is de arbeidsongeschiktheidswetgeving doelbewust gebruikt als arbeidsmarktinstrument. In de VS wordt een werkloosheidscomponent in elk geval niet officieel gehanteerd in de federale arbeidsongeschiktheidsvoorzie-

ningen. Bovendien is de toegang tot de voorziening niet gemakkelijk en wordt ook de looptijd van een uitkering zoveel mogelijk beperkt. In de VS is de arbeidsongeschiktheidswetgeving dan ook geen uittredingsroute van betekenis.

B. De werkloosheidsroute

Rond het midden van de jaren zeventig komen in veel landen arrangementen tot stand die een extra compensatie bieden aan oudere werklozen. In Frankrijk is vanaf 1972 een belangrijk deel van de vroegtijdige uittreding langs deze weg vormgegeven.[7] In eerste instantie werden garanties geboden aan ouderen vanaf zestig jaar die hun baan verloren en later werd deze mogelijkheid ook geboden aan hen die vrijwillig het arbeidsproces verlieten. In 1982 werd de route opengesteld voor 55-jarigen. In Nederland werd in 1975 de zogenoemde 'verlengde WWV' van kracht, op grond waarvan oudere werklozen vanaf 57,5 jaar tot hun vijfenzestigste een werkloosheidsuitkering behielden. Deze mogelijkheid is na de stelselherziening behouden gebleven, zij het in een wat minder aantrekkelijke vorm.[13] In West-Duitsland en Zweden gelden vergelijkbare regelingen, op grond waarvan ouderen van respectievelijk 57 en 58 jaar het arbeidsproces kunnen verlaten, zonder het risico te lopen op de bijstand te moeten terugvallen. In de VS en het Verenigd Koninkrijk zijn geen speciale voorzieningen getroffen voor de looptijd van de werkloosheidsuitkeringen van ouderen. In deze landen wordt dit gemis vaak gecompenseerd door een vervroeging van de leeftijd waarop bedrijfspensioenen worden uitgekeerd. De diverse werkloosheidsregelingen bieden mede op grond van de extra compensatie voor ouderen een belangrijke uittredingsroute. Vaak is deze route door werkgevers nog aantrekkelijker gemaakt door boven de wettelijke uitkeringen een suppletie te bieden.

C. De vervroegde uittredingsroute

In diverse landen zijn op verschillende manieren schema's tot stand gekomen die vrijwillige vervroegde uittreding mogelijk maken. In Nederland kennen we sinds 1977 de VUT, die eerst aarzelend, maar later in steeds meer bedrijfstakken werd ingevoerd en benut. Zweden wordt bij uitstek gekenmerkt door de mogelijkheid van deeltijdpensionering. Hiermee worden ouderen in de gelegenheid gesteld zich geleidelijk van de arbeidsmarkt terug te trekken, een systeem dat goed lijkt te werken.[14] In de VS leidt vooral een private route tot vroegtijdig uittreden: via actuariële aanpassingen in de pensioenvoorzieningen wordt het voor sommige groepen werknemers aantrekkelijk gemaakt voortijdig te vertrekken. Het is opvallend dat in het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en West-Duitsland de mogelijkheden voor vrijwillig vervroegde uittreding de laatste jaren weer enigszins zijn beperkt. Daar staat tegenover dat bijvoorbeeld in West-Duitsland een vervroegd pensioen vanaf het zestigste levensjaar kan worden genoten, als de oudere enige tijd werk-

loos is geweest. Ook in Frankrijk behoort pensionering vanaf het zestigste levensjaar tot de mogelijkheden. Beperkingen van de mogelijkheid tot vrijwillig vervroegd uittreden lijken dan ook niet te hebben geleid tot opnieuw stijgende participatiecijfers.

In alle hier besproken landen zijn dit de de drie hoofdroutes van vroegtijdige uittreding: arbeidsongeschiktheid, werkloosheid en vrijwillig vervroegde uittreding. Er werd al opgemerkt dat er tussen de landen verschillen bestaan in de generositeit, de werkingsduur en de reikwijdte van de regelingen. Toch kan niet op voorhand worden aangenomen dat het deze verschillen zijn die exclusief de variëteit in de uittredingsomvang verklaren. Immers, ook verschillen in de structuur en de ontwikkeling van de economie en die van arbeidsmarkten kunnen leiden tot deze variteit. Over de factoren die het vroegtijdig uittreden genereren, zijn verschillende hypothesen geformuleerd. In de volgende paragraaf worden twee theoretische invalshoeken voor het voetlicht gebracht, die twee uiteenlopende benaderingen van de verklaringsvraag vertegenwoordigen.

Theoretische invalshoeken

De trend van vervroegde uittreding kan worden geïnterpreteerd in het licht van twee theoretische zienswijzen.
In de eerste plaats is er de *institutionele benadering* die ervan uitgaat dat het vroegtijdig uittreden het resultaat is van sociaal beleid in de verzorgingsstaat. Dit beleid creëert de instituties die vroegtijdig vertrek mogelijk maken. Internationale verschillen in de uittredingsomvang worden volgens deze benadering toegeschreven aan verschillen in sociaal beleid, met name op het gebied van de sociale zekerheid. De aanwezigheid van (vervroegde) uittredingsroutes kan binnen dit perspectief worden opgevat als een verworvenheid, maar ook als een onbedoelde en ongewenste uitkomst van een stelsel, dat ooit vanuit andere doelstellingen in het leven werd geroepen. De Vroom[15] wijst op een uitholling van de arbeidssamenleving, als het onbedoelde resultaat van institutionele arrangementen. Ook Adriaansens[16-17] stelt dat de lage arbeidsparticipatiecijfers in ons land het resultaat zijn van een specifiek sociaal-economisch beleid dat een remmende werking heeft op de inschakeling van de factor arbeid. Volgens hem liggen de wortels van dit beleid in sociaal-culturele vanzelfsprekendheden: het instrumentele en religieus geïnspireerde arbeidsdenken, de traditionele gezins- en kostwinnersfilosofie en de overwegend op zorgzaamheid ingerichte hiërarchie van de verzuiling. Dit betekent dat in ons land een bijzonder hoge produktiviteit per arbeidsjaar gepaard gaat met een hoog loonniveau maar ook met een laag niveau van sociaal-economische participatie. De burgerschapsbetekenis

van arbeid wordt verwaarloosd, aldus Adriaansens, de maatschappelijk integrerende en ontplooiende functie van arbeid verdwijnen geleleidelijk aan. Met een verwijzing naar Durkheim en Weber stelt Adriaansens dat de solidariteitsverschaffende functie van arbeid moet worden hersteld door een sociaal beleid dat zich richt op 'maximale arbeidsparticipatie'.[16] De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid heeft aanbevelingen gedaan voor een dergelijk beleid.[17a]

Een tweede, min of meer tegengestelde benadering, gaat ervan uit dat het vroegtijdig uittreden wordt gestuurd door de dynamiek van de arbeidsmarkt. Binnen dit *structurele perspectief* zou de oplopende werkloosheid in de jaren zeventig in hoge mate het proces van vroegtijdige uittreding hebben bepaald. Maar ook rationalisering en automatisering, of flexibilisering en uitbesteding van arbeid kunnen daaraan hebben bijgedragen. In deze benadering doen de uittredingsinstituties er minder toe. Het uittredingsproces vindt als het ware vanzelf zijn weg. Er kan hoogstens sprake zijn van zogenoemde 'instrumentsubstitutie'[9] : als specifieke uittredingsroutes worden geblokkeerd of als de uittredingsvoorwaarden minder gunstig worden gemaakt, dan zullen naar verwachting nieuwe wegen worden gezocht en gevonden, waarbij nieuwe actoren een rol spelen.
Een uitwerking van het structurele perspectief is de zogenoemde 'industriemix hypothese'.[18] Volgens deze hypothese moeten internationale verschillen in de uittredingsomvang worden toegeschreven aan verschillen in de mix van economische bedrijvigheid die elk land kenmerken. Bij elk type bedrijvigheid hoort een specifiek arbeidsproces, een specifieke arbeidsmarkt en dus ook een specifiek niveau van uittreding, aldus deze structurele zienswijze.

De institutionele benadering is de meest conventionele. Maar de idee dat de beschikbaarheid van adequate uittredingsroutes het niveau van vroegtijdige uittreding bepaalt, past slecht in het beeld dat het empirisch materiaal verschaft. Een land als Zweden laat immers een laag niveau van uittreding zien, terwijl hier toch sterk ontwikkelde uittredingroutes beschikbaar zijn. In de VS, waar de uittredingsmogelijkheden beperkter en voor de betrokkenen minder gunstig zijn en waar bovendien een anti-leeftijdsdiscriminatiewetgeving van kracht is, is desondanks een behoorlijk niveau van vroegtijdige uittreding bewerkstelligd. De structurele benadering lijkt een betere verklaringsgrond te bieden voor de toenemende uitstoot van oudere werknemers. Casey en Lazcko[19] laten zien dat er in de situatie in het Verenigd Koninkrijk een verband bestaat tussen het niveau van vroegtijdige uittreding en de hoogte van de werkloosheid. Diverse arbeidssociologische studies over technologische innovatie en organisatieverandering bieden op zijn minst de aanwijzingen voor een verband tussen veranderingen in de vraag naar arbeid en het proces van vroegtijdig uittreden.[20-21] Maar ook de structurele

benadering kan niet als enige verklaringsgrond worden beschouwd. In een poging de industrie-mix hypothese aan een empirische toetsing te onderwerpen, bleek bijvoorbeeld dat vroegtijdige uittreding ook voorkomt in groeisectoren. Daarbij werd verondersteld dat eenmaal in het leven geroepen uittredingsinstituties na verloop van tijd een relatief autonome 'aanzuiging' bewerkstelligen van vroege vertrekkers.

Een analyse van de uittredingstrend zou in het licht van het voorgaande een antwoord moeten geven op de vragen:

1. In hoeverre is er sprake van een bewust uittredingsbeleid bij ondernemingen?
2. Wat is de strategische achtergrond van dit beleid? Welke doelstellingen heeft de onderneming en hoe worden deze vertaald in de inrichting van het arbeidsproces en het personeelsbeleid?
3. In hoeverre speelt de beschikbaarheid van geïnstitutionaliseerde uittredingsroutes een rol in de bepaling van het bedrijfsbeleid?
4. Welke rechtvaardiging bieden ondernemingen voor een leeftijdsspecifieke uitstoot van arbeid?
5. In welke mate hebben ondernemingen hinder van een eventuele aanzuigende werking van uittredingsinstituties? Wordt deze werking beleidsmatig tegengegaan?

Vragen als deze kunnen worden samengevat in één vraagstelling: Hoe gaan ondernemingen om met de ouder wordende werknemer? Empirisch onderzoek bij ondernemingen zal hierop een antwoord moeten geven.

Uittredingsgronden

Op basis van in West-Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Nederland verrichte casestudy's volgt hieronder een voorlopige typologie van factoren die ten grondslag liggen aan het proces van vroegtijdige uittreding.[22] Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen vier complexen van factoren: *de saneringsoperatie, produktiviteitsverbetering, verschuivingen in de kwalitatieve vraag naar arbeid* en *institutioneel determinisme*.[23]
Deze indeling heeft gedeeltelijk een ideaaltypisch karakter. In ondernemingen kunnen meerdere uittredingsgronden tegelijkertijd werkzaam zijn, al dan niet in een onderlinge samenhang. Na een beschrijving van de verschillende uittredingsgronden wordt hierop nader ingegaan.
Wij willen hier met nadruk stellen dat de weergave van deze bevindingen 'werk in uitvoering' betreft. Niettemin zijn we van mening dat deze voorlopige resultaten kunnen bijdragen aan een beter begrip van de vervroegde-uittredingstrend.

De saneringsoperatie

Bedrijven die hun financiële positie en/of hun marktaandeel gaandeweg zien verslechteren, kunnen ertoe overgaan de onderneming te saneren. Grote ondernemingen roepen daartoe meestal de hulp in van externe adviseurs, die de organisatie doorlichten en de ingrediënten aandragen voor een te ontwikkelen herstructureringsprogramma. Een dergelijk *structuurplan* kan allerlei uiteenlopende maatregelen bevatten: een andere inkoopstrategie, vermindering van voorraadvorming, verbetering van de logistiek, stringentere bewaking van de kostenontwikkeling, automatisering, reorganisatie van taken en functies, afvloeiing van overtollig personeel. Hier richten wij ons op de laatstgenoemde maatregel: de inkrimping van het personeelsbestand. Deze maatregel wordt primair ingegeven door het streven naar kostenverlaging: personeelsreductie als onderdeel van een overlevingsstrategie. Een tweede kenmerk van dit saneringstype is, dat de voorgestelde personeelsreductie in relatief weinig tijd wordt gerealiseerd. Zónder dat de personele inkrimping (volledig) kan worden bewerkstelligd door het 'natuurlijk verloop': het vertrek als gevolg van pensioneringen, wijzigingen van betrekking en dergelijke.

In de jaren zeventig en tachtig waren saneringsoperaties aan de orde van de dag, met name - maar zeker niet uitsluitend - in de industriële sector.[24] In Nederland, bijvoorbeeld, raakte Hoogovens halverwege de jaren zeventig in moeilijkheden door de wereldstaalcrisis die zich in die tijd begon te manifesteren. De vraag naar staal en staalprodukten daalde, de prijzen kelderden en het bedrijf kreeg te maken met overcapaciteit. Na aanvankelijk met tijdelijke maatregelen op deze situatie te hebben gereageerd, ontwikkelde het bedrijf na drie jaar van oplopende verliezen een plan dat moest voorzien in een structurele kostenverlaging van *f* 200 miljoen per jaar. Het schrappen van ruim tweeduizend arbeidsplaatsen was onderdeel van dit plan. De personele consequenties van die ingreep zouden ten dele worden opgevangen door het natuurlijk verloop, maar voor een ander deel door vertrekregelingen voor ouderen. Recente voorbeelden van (te verwezenlijken) saneringsoperaties zijn te vinden bij Philips en Heineken. Bij Heineken zullen zeshonderd arbeidsplaatsen verdwijnen, onder meer via een vrijwillige vertrekregeling voor werknemers van 55 jaar en ouder.

Casey, Edwards en Wood[25] hebben in het Verenigd Koninkrijk tien saneringsoperaties bestudeerd, die zich voor het grootste deel afspeelden bij industriële ondernemingen. In nagenoeg alle gevallen werd besloten om oudere werknemers een vertrekregeling te bieden. De legitimatie hiervan vloeide niet voort uit een analyse van de te saneren posities, maar werd ingegeven door andere overwegingen. De onderzoekers concluderen dat de belangrijkste drijfveer om juist ouderen te laten afvloeien, lag in de maat-

schappelijke aanvaardbaarheid van die ingreep. Ouderen werden weliswaar door het (personele) management in de bedrijven vaak getypeerd als 'minder veranderingsgezind', 'weinig flexibel' en 'moeilijk op te leiden', maar kwalificaties als deze bleken eerder te fungeren als 'ex post facto-rationalisaties' dan als een reële motivatie van het gevoerde beleid. Volgens Hardy[24] is een van de grootste zorgen van de sanerende onderneming het intact houden van het publieke imago of zelfs het verbeteren ervan. In de publieke opinie is een vertrekregeling voor ouderen een aanvaardbare oplossing voor een bedrijf in moeilijkheden. Ouderen hebben gemiddeld minder financiële verplichtingen, beschikken veelal over toegang tot additionele inkomensbronnen en hebben in de meeste gevallen al een arbeidsverleden achter zich, zodat het terecht zou zijn als zij plaats maken voor jongeren.
De maatschappelijke acceptatie van het beleid wordt bovendien bevorderd door de mogelijkheid van vroegtijdige uittreding aan te bieden in een vrijwillige regeling. Voor het bedrijf heeft dit als nadeel dat de beheersbaarheid van het uittredingsproces afneemt. Dit nadeel kan echter worden ondervangen door de hoogte van de vertrekpremie zodanig vast te stellen dat daarmee voldoende deelname wordt gegarandeerd. De uittredingsmogelijkheid wordt (blijkens de bedrijfsstudies in het Verenigd Koninkrijk) in veel gevallen ook aangeboden als een 'eenmalige kans'. Achterblijvers moeten terdege beseffen dat zich geen tweede gelegenheid zal voordoen om met een zo goede regeling het bedrijf te verlaten. Het zal ook duidelijk zijn dat de morele druk op de oudere werknemer, om plaats te maken voor een jongere collega, toeneemt naarmate de vertrekregelingen betere condities bieden.

Volgens de onderzoekers was het saneringsmodel verreweg de belangrijkste factor in de ontwikkeling van de vervroegde uittredingstrend in het Verenigd Koninkrijk. Thatcher heeft een verharding teweeggebracht van de economische verhoudingen. Overheidssteun werd in vele gevallen verminderd of ingetrokken, bedrijven werden geprivatiseerd (kolen, staal) en saneringsoperaties werden, al met al, een bittere noodzaak. Maar deze economische politiek heeft niet geleid tot een uitgebreid stelsel van overheidsarrangementen dat geïnstitutionaliseerde routes aanbood om het vroegtijdig uittreden te bevorderen. Ook de rol van de vakbonden was hierin uiterst beperkt. Vooral de bedrijven zelf bepaalden de aard en de omvang van het uittredingsproces. Dit brengt de onderzoekers dan ook tot de voorlopige conclusie dat de vroegtijdige uittredingstrend toch in eerste instantie moet worden beschouwd als een conjunctureel fenomeen, dat is gebaseerd op weliswaar talrijke maar in beginsel eenmalige saneringsactiviteiten. Het is echter de vraag of we uit het ontbreken van geëigende overheidsarrangementen mogen concluderen dat de uittredingstrend een minder structureel karakter draagt. De vroegtijdige uittredingen komen weliswaar met name tot stand langs de minder geïnstitutionaliseerde weg van een 'hire and fire'- beleid, maar er is ook

geen aanleiding te veronderstellen dat de overheid of vakbondspressie een einde maken aan deze praktijk. Pas als de (industriële) ondernemingen in het Verenigd Koninkrijk zelf geen aanleiding meer hebben de vroegtijdige uittreding te stimuleren, mag worden verwacht dat de trend wordt omgebogen. Maar wanneer zal van dat laatste sprake zijn? In het volgende zal blijken dat dit moment, in elk geval in een aantal sectoren, niet in de nabije toekomst ligt.

Produktiviteitsverbetering

Een bericht als dat over de voorgenomen sanering bij Heineken ontlokt vaak verbaasde reacties aan het grote publiek. Het gaat toch weer goed met de economie en was Heineken niet die solide onderneming op een groeimarkt? Verscherping van de (internationale) concurrentie, razendsnelle marktontwikkelingen en voortdurende schaalvergroting dwingen steeds meer bedrijven tot constante zorg over hun marktaandeel en winstpositie. De goede marktpositie van vandaag is nog geen garantie voor die van morgen. De omgeving is onzekerder geworden, de toekomst minder voorspelbaar. Een belangrijk aspect van de zorg om het marktaandeel is het streven naar produktiviteitsverbetering. Als de concurrentie voortdurend bezig is de kostprijs van een produkt te verlagen, kan verwaarlozing van dit aspect leiden tot te hoge personeelslasten, een afkalvend marktaandeel en uiteindelijk, zoals hierboven is beschreven, tot een drastische ingreep: de saneringsoperatie. Vooral als deze gang van zaken wordt uitvergroot in het nieuws, krijgt de onderneming in kwestie te maken met een extra probleem, namelijk dat van de dreigende beschadiging van het publieke imago. Het bedrijf dat het altijd zo goed leek te doen, wordt ineens beschuldigd van wanbeleid.

Veel bedrijven verhogen dan ook gaandeweg 'in stilte' het niveau van de arbeidsproduktiviteit. Dit gebeurt grotendeels op basis van rationaliserings- en automatiseringsprojecten. Ook deze activiteiten hebben consequenties voor de omvang van het personeelsbestand, ook al zijn deze niet altijd direct zichtbaar. Verbeteringen in de markt- en winstpositie zullen bijvoorbeeld niet vanzelf leiden tot meer werkgelegenheid in het bedrijf en kunnen zelfs gepaard gaan met een vermindering van het aantal arbeidsplaatsen. Leach en Wagstaff[26] laten zien dat het fenomeen van de 'jobless growth' zich vanaf de jaren zeventig manifesteerde in de industriële bedrijfstakken in verschillende landen. Terwijl de werkgelegenheidscijfers in deze sectoren een voortdurende daling te zien geven - ook door de geleidelijke trend van arbeidsduurverkorting - blijven de produktiecijfers groeien. Voor de Nederlandse situatie is deze ontwikkeling meer gedetailleerd beschreven door Spithoven.[11]

Een en ander kan worden toegelicht aan de hand van de ontwikkeling bij Hoogovens. Sinds 1978 daalde de personeelsbezetting bij dit bedrijf voort-

durend. Aanvankelijk werden hierdoor de gevolgen bestreden van de wereldstaalcrisis. Omdat de vraag naar staal afnam en de prijzen daalden, ontstond overcapaciteit en moesten de produktiekosten worden gesaneerd. Vanaf 1985, toen de positie van het bedrijf aanmerkelijk was verbeterd, is echter besloten te blijven streven naar een jaarlijkse verbetering van de arbeidsproduktiviteit. Tussen 1985 en 1990 is een produktiviteitsstijging van circa 20% gerealiseerd. Dit ging gepaard met eenzelfde personeelsreductie.
Vroegtijdige uittredingen spelen in deze strategie een belangrijke rol. Eind jaren zeventig kwamen er vrijwillige vertrekregelingen voor personeel van 57,5 jaar en ouder. Voorwaarde voor deelname aan zo'n regeling was (en is) dat de eigen arbeidsplaats vervalt of dat deze plaats kan worden bezet door een collega met een bedreigde arbeidsplaats. Er werd een bovenwettelijke toelage geboden op de werkloosheidsuitkering tot 87,5% van het brutoloon. Sinds 1978 hebben circa 2500 medewerkers gebruik gemaakt van deze (en soortgelijke) regeling(en). Daarnaast kwam in 1977 een VUT-regeling tot stand voor 63- en 64-jarigen. In 1980 en 1983 kwamen daar VUT-regelingen bij voor 61- en 62-jarigen en ten slotte ook voor 60-jarigen. Voor elke regeling is een afzonderlijke financieringsvorm vastgesteld, waarbij steeds geldt dat een deel van de kosten worden gedragen door het bedrijf en een ander deel door de werknemers zelf.[27] Zoals gezegd, stonden deze regelingen aanvankelijk in het teken van de noodzakelijk geachte saneringsoperatie. In de herstructureringsnota van 1977 merkt de directie van Hoogovens op dat "gestreefd moet worden naar een volledige benutting van de VUT en uiteindelijk naar het vertrek van alle personeel ouder dan 60 jaar, met financiële hulp van de Europese en nationale overheid." Toen het economisch tij halverwege de jaren tachtig keerde, werden de vertrekprogramma's gehandhaafd. Het aantal manuren per ton geproduceerd ruw staal moest verder omlaag, ook omdat landen als Japan en Zuid-Korea goede resultaten boekten op dit vlak.

Wij zien hier dus de transformatie van incidentele saneringsoperaties tot een geleidelijk, sluipend proces van personele inkrimping, dat zich over een reeks van jaren uitstrekt en nog altijd voortduurt. Het saneringsinstrumentarium krijgt het karakter van een institutie: een continu beschikbaar stelsel van arrangementen dat kan worden ingezet om de produktiviteitsdoeleinden te realiseren. Het proces van personele inkrimping, dat mede is gebaseerd op de vroegtijdige uittreding van ouderen, wordt voor een belangrijk deel gelegitimeerd doordat de overheid en de vakbonden instemmen met het beleid. Aan het begin van de jaren tachtig berustte deze instemming in sterke mate op de doelstelling de groeiende jeugdwerkloosheid te bestrijden. Dit streven is vastgelegd in het Centraal Akkoord dat de overheid en de sociale partners in 1982 sloten. Het Akkoord vormde destijds een belangrijke leidraad bij de CAO-besprekingen van Hoogovens.

Behalve het argument dat de jeugdwerkloosheid moet worden bestreden, spelen met name bij de vakbeweging ook sociale overwegingen een rol. Het aanbod van een vroegtijdig vertrek wordt dan gezien als een vorm van sociaal beleid, een tegemoetkoming aan groepen werknemers die zich jarenlang met al hun krachten voor het bedrijf hebben ingezet en nu de dupe dreigen te worden van de inkrimpingspolitiek. Als we het hebben over sociale overwegingen, dan moeten we nagaan of oudere werknemers inderdaad extra kwetsbaar zijn in een klimaat van voortdurende produktiviteitsverbetering.

Allereerst kunnen we vaststellen dat het gevolg van sommige produktiviteitsverbeterende maatregelen is dat medewerkers breder inzetbaar moeten zijn. Onder het motto 'horizontale taakintegratie' krijgt de produktiemedewerker meer taken, zodat leegloop in sterkere mate kan worden beperkt. Zo wordt er in de fabrieken van Hoogovens voortdurend geprobeerd, de produktietaken en onderhoudstaken te integreren. Het arbeidsklimaat wordt harder onder druk van de produktiviteitsverbetering. De houding tegenover (medisch beperkte) medewerkers, die niet op alle taken inzetbaar zijn, wordt hierdoor minder tolerant. Afdelingshoofden en bedrijfsleiders, die steeds stringenter worden beoordeeld op het behalen van de produktiviteitsdoelstellingen, zijn minder geneigd om medisch beperkte medewerkers in hun gelederen op te nemen. Deze groep, waarin ouderen zijn oververtegenwoordigd, wordt dus steeds moeilijker te herplaatsen. Dit effect wordt versterkt doordat allerlei functies, die niet meer worden gerekend tot de kernactiviteiten van het bedrijf, langzamerhand worden uitbesteed. In het streven naar produktiviteitsverbetering wordt het doelmatiger geacht om activiteiten als het schoonmaakwerk, de corveediensten in de fabrieken en restauratieve diensten door externe firma's te laten verrichten. Hierdoor vervallen veel arbeidsplaatsen die voorheen bij uitstek geschikt waren voor medewerkers die door medische beperkingen niet meer mee konden.
De aanwezigheid van geïnstitutionaliseerde vertrekregelingen voor ouderen heeft tot gevolg dat de spanning die voortvloeit uit de personeelsreducties exclusief terechtkomt bij deze groep werknemers. Ook al vervalt de arbeidsplaats van de oudere werknemer niet direct, zijn positie is onzeker geworden. Zijn de arbeidsplaatsen van jongere collega's wel in het geding, dan wordt er daadwerkelijk morele druk uitgeoefend om gebruik te maken van de vertrekregeling. Deze onzekerheid kan een negatieve invloed hebben op het functioneren van oudere werknemers. Zo creëren de vertrekregelingen uiteindelijk hun eigen rechtvaardiging, als in een 'selffulfilling prophecy'. In de ogen van het (personele) management zijn oudere medewerkers minder goed in staat om mee te gaan in veranderingen als taakintegratie en bestaan er twijfels over hun inzetbaarheid. Maar het is aannemelijk dat deze 'verminderde inzetbaarheid' ook het gevolg is van het demotiverende effect dat de vertrekregelingen hebben.

Een studie van Van Dijk en anderen[28] naar de WAO-toetredingen bij Hoogovens in de periode 1975-1983 suggereert een verband tussen de inkrimpingspolitiek enerzijds en een verhoging van het aantal toetredingen anderzijds. Toch ligt het percentage arbeidsongeschikten niet zo hoog als men misschien zou verwachten. Dit kan ten dele worden verklaard door instrumentsubstitutie: de 57,5-plus-regelingen en de VUT-regelingen remmen de toestroom naar de WAO af. Dit mechanisme doet zich ook voor in de relatie tussen de 57,5-plus-regelingen en de VUT-regelingen: bestond de eerste route niet, dan zouden de kosten van de VUT aanzienlijk hoger zijn geweest.[27] Een belangrijke vraag in dit verband luidt dus wat de effecten zouden zijn geweest voor de WAO zouden zijn, als er geen bewust uittredingsbeleid zou zijn gevoerd tegenover ouderen. Een relevante studie in dit verband is die van Rosenow en Naschold[29] bij de gemeentelijke vuilnisophaaldienst van Berlijn. Deze dienst is sinds een aantal jaren nauwelijks meer kostendekkend, de financiële positie is uiterst ongunstig en het aantal personeelsleden wordt dan ook langzamerhand verminderd. Maar aan dit beleid is geen bewust uittredingsbeleid gekoppeld en in het bedrijf zijn er geen vertrekregelingen tot stand gekomen. Toch is het aantal vroegtijdige uittreders bij de dienst zeer hoog; de dienst heeft geen personeel meer dat ouder is dan zestig jaar. De uittredingsroute is hoofdzakelijk die van het invaliditeitspensioen. Met andere woorden: sluipende inkrimpingsoperaties kunnen spanningen teweegbrengen die ertoe leiden dat een invaliditeitspensioen als 'vluchtroute' gaat fungeren, vooral als andere mogelijkheden daartoe ontbreken.

Wij kunnen concluderen dat programma's die de arbeidsproduktiviteit moeten verbeteren het karakter kunnen aannemen van langgerekte saneringsoperaties. De exclusieve selectie van oudere werknemers voor vroegtijdig vertrek werd in eerste instantie bevorderd doordat de maatschappelijke acceptatie van een dergelijke maatregel groot bleek te zijn. In Nederland neemt deze acceptatie de vorm aan van instemming van vakbonden en overheid. Door deze instemming kon het instrumentarium, anders dan in het Verenigd Koninkrijk, een min of meer geïnstitutionaliseerd karakter aannemen en dus over een zeer lange periode de produktiviteitsdoelstellingen dienen. Dat juist ouderen in aanmerking komen voor vertrekregelingen heeft ook te maken met het feit dat het hier toch een kwetsbare groep betreft, in een klimaat waar produktiviteitsstijging grote prioriteit heeft. Toch gaat het hier ten dele ook om een selffulfilling prophecy.

Tot besluit iets over de reikwijdte van deze constateringen. Het fenomeen 'jobless growth' is tot nu toe vooral in verband gebracht met industrile bedrijvigheid. Volgens Bell[30] verschuift de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de postindustriële samenleving gaandeweg naar de dienstensectoren. Maar ook deze sectoren zullen - onder meer als gevolg van automatisering -

steeds vaker in een situatie van jobless growth belanden. Dresens[31] wijst er bijvoorbeeld op dat het GAK ernaar streeft om in de komende jaren de produktiekosten sterk te beheersen (bij een verbetering van de dienstverlening). En ook in het bankwezen liggen soortgelijke ontwikkelingen in het verschiet.[32] Zolang de overheid en vakbonden dan ook de nadruk blijven leggen op de bestrijding van jeugdwerkloosheid en de vakverenigingen bovendien om sociale redenen goede vertrekregelingen voor oudere werknemers wensen, is er weinig aanleiding om te veronderstellen dat er in de nabije toekomst geen gebruik meer zal worden gemaakt van deze instrumenten. De verdeling van de kosten tussen overheid, werkgevers en werknemers kan wél een onderwerp van discussie zijn, mede als gevolg van de substitutie-effecten die zich voordoen. In de laatste paragraaf zal hierop nader worden ingegaan.

Verschuivingen in de kwalitatieve vraag naar arbeid

Het voorgaande ging vooral over de inkrimping van het personeelsbestand - als eenmalige saneringsoperaties of als een meer sluipend proces. In deze gevallen is het niet op voorhand duidelijk dat juist de oudere werknemers zouden moeten afvloeien. De legitimatie daarvan wordt primair gezocht in de maatschappelijke acceptatie of in de medewerking die vakverenigingen en overheid aan de operatie verlenen. Argumenten over de inzetbaarheid van ouderen - hun produktiviteit en flexibiliteit - spelen in mindere mate een rol en worden ten dele kunstmatig geproduceerd, juist doordat bij voorbaat is gekozen voor het vertrek van ouderen. In deze paragraaf gaat het vooral om kwalitatieve verschuivingen in de vraag naar arbeid. Kwantitatieve en kwalitatieve verschuivingen hangen uiteraard ten dele samen: automatiseringsprojecten kunnen bijvoorbeeld leiden tot een afnemende, maar tegelijkertijd ook andere vraag naar arbeid. Maar het is ook denkbaar dat de behoefte aan een ander type kwalificaties groeit, zonder dat personeelsreducties noodzakelijk worden.

Wanneer verschuivingen in de kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid gepaard gaan met personele inkrimpingen, komen onmiddellijk de capaciteiten van ouderen in het geding. Toen in de jaren zestig en zeventig het personeelsbestand bij Hoogovens voortdurend werd uitgebreid (van 17.600 in 1966 naar 23.000 in 1974), werden grote groepen arbeidskrachten uit andere branches binnengehaald, zoals bakkers, tuinders en slagers. Deze 'ongeschoolde' arbeidskrachten kregen een functiegerichte training en waren al snel inzetbaar. Toen in de jaren tachtig (mede op basis van overheidssteun) enorme investeringsprogramma's werden gerealiseerd, voltrokken zich in een dermate hoog tempo tal van technologische veranderingen dat de inzetbaarheid van deze groepen problematisch werd. Kerkhoff[33] stelde al aan het begin van de jaren tachtig dat dit probleem van de *relatieve verou-*

dering snel in omvang zou toenemen. Teulings en Webbink[34] laten zien dat met het teruglopen van de werkgelegenheid in de metaalsector in de periode 1979-1985 vooral het laagst opgeleide produktiepersoneel werd getroffen. Juist omdat er personeelsreducties zijn gepland, is er voor de onderneming geen reden om door scholing te investeren in relatief verouderde kwalificaties. Oudere werknemers worden door dit mechanisme in onevenredige mate uit het arbeidsproces gestoten. Dit mechanisme wordt bovendien versterkt door de terughoudendheid die gewoonlijk wordt betracht tegenover het investeren in oudere werknemers. Overeenkomstig de 'human capital'-theorie[35] zal de in opleidingen investerende ondernemer een inschatting maken van het rendement dat de investering hem biedt. Het verloop onder oudere werknemers is weliswaar gering (en dit beïnvloedt de rendementsverwachting positief), maar hoe ouder de betrokken werknemer is, hoe korter de ondernemer profijt kan trekken van het rendement. Cynisch genoeg wordt dit laatste effect versterkt door de vertrekregelingen. Deze regelingen creëren dus opnieuw ten dele hun eigen bestaansgrond.

Het gelijktijdig doorvoeren van personeelsreducties en kwalitatieve verschuivingen in de werkgelegenheidsstructuur maakt de beoordeling van de vraag of de uitstoot van oudere werknemers rechtvaardig is ingewikkeld. Het beeld wordt zuiverder als we de situaties analyseren waarin de kwalitatieve problematiek centraal staat.
Onderzoek bij een produktiebedrijf dat zich bezighoudt met telecommunicatie en deel uitmaakt van een multinationaal concern, laat zien dat de uitstoot van ouderen ook een belangrijk instrument is voor het oplossen van kwalitatieve personeelsproblematiek. In de afgelopen tien jaar was de digitalisering van het produkt in deze branche een ingrijpende ontwikkeling. Mechanische telefoons en telefooncentrales zijn in hoog tempo van de markt verdwenen en vervangen door op micro-elektronica gebaseerde toestellen. Dergelijke marktontwikkelingen stellen de onderneming in eerste instantie voor twee principiële problemen. In de eerste plaats moet het produktieproces worden aangepast aan de eisen van de nieuwe produkten. De rol van relatief laag gekwalificeerde arbeid op het terrein van assemblage en montage wordt steeds geringer. De opkomst van zogenoemde 'software ingenieurs' is nieuw. Hun rol in het directe produktieproces wordt steeds groter.[36] Het hart van de produktie is nu het toevoegen van intelligente functies aan toestellen, die qua opbouw eenvoudiger en qua afmetingen geringer zijn geworden. Het tweede probleem is de strategiebepaling. Heeft het nog zin er een onderhoudsdivisie op na te houden? Is het bedrijf in staat de moordende concurrentie op de markt van digitale 'wegwerptelefoons' vol te houden of moet het zich richten op complexere produkten als bedrijfstelefooncentrales?
In de recente geschiedenis van het bedrijf in kwestie zien we dat de oplossing voor beide problemen wordt gevonden in het herhaaldelijk plegen van

een *strategische switch:* een nieuwe marktstrategie doet haar intrede, de organisatie en het produktieproces worden hieraan aangepast, totdat blijkt dat nog altijd niet de juiste koers is gevonden en het proces opnieuw start. Dergelijke aanpassingen omvatten de uitstoot van personeelscategorieën waarvan de kwalificaties óf zijn verouderd óf niet meer passen in het nieuwe strategische concept. Na de aanpassing zien we het personeelsbestand weer groeien; nieuwe beroepsgroepen doen hun intrede. De aanpassingen berusten in sterke mate op vertrekregelingen voor ouderen boven de 55 jaar en in mindere mate op gedwongen ontslag voor jongeren. Deze jongeren worden echter in vrijwel alle gevallen via arbeidsbemiddeling elders aan de slag geholpen.

Het lijkt alsof we dit schoksgewijs vormen van ondernemingsbeleid moeten kwalificeren als een noodzakelijke reactie op een snel veranderende omgeving of markt. We zouden ervan uit kunnen gaan dat als de omschakeling eenmaal tot stand is gebracht, ingrijpende veranderingen in de strategische concepten tot het verleden behoren. Maar het lijkt erop dat snel veranderende markteisen een structureel kenmerk zijn geworden van de hedendaagse economie. In de jaren tachtig voltrok zich een omschakelingsproces dat we kunnen karakteriseren als de overgang van een 'seller's market' naar een 'buyer's market'.[37] De massavervaardiging van standaardprodukten staat niet langer centraal. Er wordt steeds meer gestreefd naar 'produktie op maat': het vervaardigen van kleine series of zelfs unica, volgens de wensen van de afzonderlijke klanten. Deze ontwikkeling treft men zowel aan in de industriële bedrijfstakken als in de dienstensectoren. Verzekeringsmaatschappijen en banken, bijvoorbeeld, richten zich steeds meer op de individuele klant en proberen hiertoe gemakkelijk te modificeren produkten te ontwikkelen.[38] Deze ontwikkeling wordt mede mogelijk gemaakt door de micro-elektronische informatietechnologie. In industrieën worden flexibele produktiesystemen geïmplementeerd die snelle omschakelingen in het produktieproces mogelijk maken, al naar gelang de eisen van de markt. In het bankwezen, bijvoorbeeld, zien we dat gestreefd wordt naar een zodanige inrichting van de baliefunctie dat één enkele medewerker de klant op alle aspecten van de dienstverlening kan adviseren met behulp van de nodige computerondersteuning.
Met andere woorden: naast prijsstelling en kwaliteit is flexibiliteit een belangrijk wapen geworden in de concurrentiestrijd. Behalve de schoksgewijze aanpassingen van de kwalitatieve werkgelegenheidsstructuur zijn hiermee ook meer geleidelijke varianten van aanpassing gemoeid. Wat ondernemingen steeds meer zoeken, zijn arbeidskrachten die op basis van een behoorlijk kwalificatieniveau op zoveel mogelijk plaatsen in het produktieproces inzetbaar zijn en bereid zijn voortdurend bij te scholen. In de flexibele onderneming bezetten deze arbeidskrachten de kernfuncties. Het overige, minder bedrijfsspecifieke en in omvang variërende werk wordt in randfuncties ondergebracht. Deze worden bij voorkeur vervuld via uitbesteding of flexi-

bele arbeidscontracten.[39] De huidige, oudere werknemer wordt in veel gevallen niet in staat geacht in dit veranderingsproces mee te komen. Het gaat hierbij gedeeltelijk om een probleem van voorbijgaande aard, namelijk om het gemis aan kennis van informatietechnologie en automatische besturingssystemen. Maar het is de vraag of in het kernsegment van de flexibele onderneming een plaats zal zijn ingeruimd voor de oudere werknemer van de toekomst. In de onderzochte ondernemingen blijken de randsegmenten zich naar verhouding sneller uit te breiden dan de kernsegmenten. Ook is het de vraag welke psychische en fysieke consequenties de druk zal hebben die nu op een generatie jongeren wordt gelegd. Het toenemend aantal jongeren dat de laatste jaren met psychische klachten in de WAO belandt, is onrustbarend. Ten slotte blijft het tempo waarin kwalificaties worden afgeschreven vooralsnog hoog. De strategie van ondernemingen om met een relatief klein, maar hoog opgeleid personeelsbestand de cruciale functies te vervullen, lijkt ook met de toekomstige ontwikkelingen in het arbeidsaanbod een haalbare. Een en ander zou kunnen betekenen dat er in de toekomst weliswaar weer vraag ontstaat naar de arbeidskracht van ouderen, maar dat deze met name betrekking heeft op de slechtere banen op de arbeidsmarkt. In de slotparagraaf komen we terug op de mogelijkheid van deze ontwikkeling.

Institutioneel determinisme

Ook als zich op bedrijfsniveau geen duidelijke economische, technologische of sociale redenen voor vroegtijdig uittreden voordoen, kunnen er instituties zijn die toch de aanzet geven tot een uittredingstrend. Overheids- en semi-overheidsorganisaties, bijvoorbeeld, die onder het regime van de VUT-wet vallen, op grond waarvan een geïnstitutionaliseerde praktijk van vroegtijdig uittreden is ontstaan. Het is gebleken dat de deelname na invoering van vertrekregelingen gaandeweg toeneemt; eerst kijkt men de kat uit de boom, daarna lijkt deelname uit te groeien tot een alom aanvaard verschijnsel. Binnen de overheid lopen de deelnamepercentages in de VUT de laatste jaren op tot 70%.[40] Kennelijk zijn de regelingen aantrekkelijk genoeg om een behoefte uit te lokken; de werknemer verwacht langzamerhand dat vroegtijdig uittreden een permanent beschikbare mogelijkheid is.

Het kenmerk van institutioneel determinisme is dat de uittreding niet direct voortvloeit uit een bedrijfsbelang. Dit brengt ons bij de vraag of de betreffende organisatie enige hinder ondervindt van het uittredingsproces. Tot dusver verricht onderzoek bij een semi-overheidsinstelling wijst niet in deze richting. Nadelen kunnen zich vooral voordoen op de leidinggevende en specialistische functieniveaus, waar een vroegtijdig vertrek kan betekenen dat men bijzondere kennis en ervaring moet ontberen. Maar juist in een verouderende organisatie, waar het aandeel veertigers gaandeweg groeit, is er een ruim potentieel dat de opengevallen functies adequaat kan bezetten. In dat geval is

een redelijke doorstroming zelfs gewenst, om deze groep uit de middenleeftijd een perspectief op verdere ontwikkeling te kunnen bieden. Ook is in verschillende bedrijven geconstateerd dat meer dan voorheen wordt gewerkt aan systemen, met behulp waarvan specialistische kennis kan worden opgeslagen en toegankelijk kan worden gemaakt. De moderne informatietechnologie speelt daarbij vanzelfsprekend een belangrijke rol. Nadelen zouden zich ook kunnen voordoen als er onvoldoende aanvulling beschikbaar zou zijn vanuit de arbeidsmarkt. Vooralsnog lijken zich ook op dit punt weinig moeilijkheden voor te doen, waarbij we ons moeten realiseren dat veel overheidsorganisaties de komende jaren nog te maken zullen krijgen met afslankingsoperaties.

Een in West-Duitsland verricht onderzoek bij een elektrotechnisch produktiebedrijf laat een wat ander beeld zien. Op aandringen van de werknemers kunnen ouderen vanaf 55 jaar gebruik maken van een uittredingsroute die gebaseerd is op een werkloosheidsuitkering, in combinatie met een voortijdige pensioenuitkering wegens werkloosheid. De onderneming gebruikt deze wettelijke mogelijkheid, ondanks dat hiervan enige hinder wordt ondervonden. Op termijn dreigt met name op managementniveau een te grote uitstroom van bedrijfsspecifieke kennis. Hier staan dan ook voordelen tegenover die maken dat het bedrijf akkoord gaat met het uittredingsbeleid. Zo wordt ernaar gestreefd, het produktieproces zo in te richten dat voor een belangrijk deel van de functies slechts een 'Jedermann-Qualifikation' is vereist. Het personeel voor zulke functies kan moeiteloos en op flexibele wijze worden gerekruteerd. Er wordt veel gebruik gemaakt van jonge, relatief goedkope, vrouwelijke arbeidskrachten. Omdat bovendien het verloop in deze groep hoog is, kan deze politiek worden herhaald en kunnen eventuele inkrimpingen in het benodigde personeelsbestand gemakkelijk worden gerealiseerd. Het voordeel van dit beleid is ook dat de onderneming nauwelijks in scholing hoeft te investeren. Een en ander lijkt op de 'flexibele onderneming' zoals die in het voorgaande is aangeduid, met dit belangrijke verschil dat deze onderneming niet bewust streeft naar een ander organisatiemodel waarin kwalificatieverhoging in de kernfuncties een wezenlijke rol speelt. In feite wordt hier de 'toevallige' aanwezigheid van uittredingsroutes aangewend om te komen tot een goedkope en flexibele personeelsplanning. De wens van werknemers om vroegtijdig te kunnen vertrekken, lijkt in dit geval een specifiek personeelsbeleid uit te lokken. Het gevolg is wel dat het bedrijf op termijn zal moeten bezien of de negatieve effecten in de managementfuncties niet te groot worden. Maar of dit zal leiden tot een stopzetting van het uittredingsbeleid is de vraag. Het bedrijf zal eerder proberen te komen tot een naar verschillende groepen gedifferentieerd uittredingsbeleid.

Kwantitatieve noch kwalitatieve personeelsproblematiek lijken vooralsnog aanleiding te geven om uittredingsregelingen vanuit een bedrijfsbelang ter

discussie te stellen. De ondernemingen lijken de nadelen te kunnen ondervangen en blijken in staat te zijn voordeel te halen uit het feit dat er nu eenmaal uittredingsroutes beschikbaar zijn. Bij verouderende personeelsbestanden zal vooral het kostenvraagstuk aanzetten tot heroverweging. Zonder overdrijving kunnen we stellen dat in de huidige kostenverdeling nog maar weinig principes zijn te ontdekken. Zo kunnen bedrijven die ouderen laten gaan op basis van werkloosheidsregelingen besparen op VUT-kosten en geldt voor bedrijven met een lage uitstoot naar de WAO weer het omgekeerde. Ook in de verdeling van de VUT-kosten tussen werknemers en werkgevers treffen we diverse varianten aan. Het is gebleken dat de leiding van een onderneming er in de meeste gevallen geen moeite mee heeft dat grote groepen werknemers ervan uitgaan dat zij ooit vroegtijdig kunnen uittreden. Het zijn vooral de kosten die zorgen baren.

De indeling in vier groepen van factoren die hiervoor is gemaakt, gaat gedeeltelijk voorbij aan ontwikkelingen in de tijd en dus ook aan de relaties die er tussen de uittredingsgronden zijn gegroeid. Een reconstructie hiervan zal in het vervolg van ons onderzoek de nodige aandacht krijgen. Wel kunnen we hierover al het volgende opmerken.
De belangrijkste *ontstaansgrond* van de uittredingstrend lijkt te liggen in economische recessieverschijnselen die zich in de jaren zeventig openbaarden. Hierop werd gereageerd met uitstoot van arbeid: door personele inkrimpingen werden kostenreducties gerealiseerd. Dat in deze periode met name werd gekozen voor de afvloeiing van ouderen, valt niet te herleiden tot de posities die zij bekleedden, noch tot specifieke kenmerken van deze categorie werkenden. Juist de maatschappelijke acceptatie van deze keuze legitimeerde het voortijdig afscheid van ouderen. Met name de jeugdwerkloosheid-in-opkomst baarde zorgen, zodat het volkomen rechtvaardig leek dat ouderen hun plaats afstonden aan jongeren. De oudere categorie kon immers terugvallen op arrangementen van de verzorgingsstaat die voor deze gelegenheid ook nog wel wat aantrekkelijker konden worden gemaakt.
Het *voortbestaan* van de uittredingstrend in een periode van economisch herstel heeft een meer complexe achtergrond. Wij wezen erop dat technologische innovaties en produktiviteitsprogramma's voedingsbodems zijn voor een sluipende uitstoot van arbeid en het fenomeen van de jobless growth. Ook verschuivingen in de kwalitatieve vraag naar arbeid, de opkomst van een buyer's market en de flexibilisering van arbeid kunnen als katalysatoren worden aangemerkt voor een verdergaande uitstoot van arbeid. Het geïnstitutionaliseerde karakter van de uittredingsroutes in landen als West-Duitsland en Nederland maakte dat het uittredingsbeleid gemakkelijk kon worden voortgezet, hoewel de doelstellingen waren gewijzigd. Langzamerhand lijken in deze fase wel degelijk inhoudelijke argumenten te ontstaan voor de uitstoot van ouderen. "Oudere werknemers passen minder goed in de harde

sfeer van produktiviteitsverbetering, beschikken niet over een voldoende kwalificatieniveau, gaan minder gemakkelijk mee in organisatieveranderingen als taakintegratie en zijn minder flexibel inzetbaar." Het is gebleken dat dergelijke stereotypen, die op *statistische discriminatie*[41] berusten, zich gemakkelijk vermenigvuldigen in de bedrijfscultuur. Juist als gevolg van het feit dat sinds langere tijd een geïnstitutionaliseerde praktijk van vroegtijdige uittreding op gang is gekomen. Een frappant voorbeeld hiervan is de geringere bereidheid om in de opleidingen van ouderen te investeren, omdat zij nu eenmaal steeds eerder het arbeidsproces verlaten. Het uittredingsbeleid creëert dus gedeeltelijk zijn eigen redenen van voortbestaan.
Een belangrijk element in dit mechanisme is ten slotte ook het *vrijwillige karakter* van de verschillende regelingen. Omdat gedwongen uitstoot altijd zoveel mogelijk is vermeden, kon er een klimaat ontstaan waarin het vroegtijdige vertrek deels het karakter aannam van sociaal ouderenbeleid. De vroegtijdige uittreding ontwikkelde zich niet als een beleid van dwang, dat weliswaar onaangenaam maar ook tijdelijk zou zijn, maar als iets veel krachtigers. Door de aanwezigheid van redelijk goede, vrijwillige regelingen kreeg de vroegtijdige uittreding het karakter van een sociaal recht, waarvan tevens een normerende werking uitging. Een oudere werknemer hoeft niet veel problemen te hebben om erop gewezen te worden dat hem de mogelijkheid van voortijdig vertrek ter beschikking staat. Waar een recht is ontwikkeld, wordt ook verondersteld dat men van dit recht gebruik maakt. Vroegtijdige uittreding is een nieuwe verworvenheid van de verzorgingsstaat; ook hierdoor lijkt de huidige uittredingstrend te worden bestendigd.

Tot besluit

Guillemard[7] stelt op grond van de internationale trend van vroegtijdige uittreding dat het definitief is gedaan met de traditionele driedeling in vast afgebakende fasen van opleiding, werk en pensionering. Het einde van het arbeidsleven wordt niet langer gemarkeerd door dat ene arrangement - de toetreding tot een staatspensioen. Kan nu nog een herstel van deze driedeling worden verwacht? Is een terugkeer naar een uniform pensioneringsmoment rond het vijfenzestigste levensjaar nog aannemelijk?

Tijdens een periode van ruim 20 jaar is de mogelijkheid van vroegtijdig uittreden uitgegroeid tot een structureel kenmerk van de arbeidsmarkt. De verschillende VUT-regelingen en VUT-cao's die in Nederland vanaf 1977 zijn afgesloten, versterken de suggestie dat deze mogelijkheid het karakter van een recht heeft aangenomen: *het recht op vroegtijdig uittreden*. Maar daar staat tegenover dat veel van deze regelingen voor een beperkte periode zijn afgesloten en dat de deelname is beperkt tot met name genoemde geboorte-

cohorten. Dit onderstreept nog eens het tijdelijke karakter van de regeling. De VUT-wet, die van toepassing is op ambtenaren, heeft overigens geen tijdelijk karakter. Toch kan ook een VUT-wet worden ingetrokken. Maar hoe het ook zij, in *materiële* zin is een recht tot ontwikkeling gekomen dat diverse routes aanbiedt om vroegtijdig het arbeidsproces respectievelijk de arbeidsmarkt te verlaten. Dit gebeurde mede dankzij een uitgebreid stelsel van arrangementen.

Vanuit kostenoverwegingen en om redenen van demografische ontwikkeling zullen de bestaande uittredingsroutes meer en meer ter discussie worden gesteld. Zo staat in ons land de WAO volop in de belangstelling, nu over enkele jaren het aantal arbeidsongeschikten zal zijn opgelopen tot een miljoen. "De WAO is de schroothoop van de arbeidsmarkt", zo luidt de kop van een kranteartikel waarin enkele personeelsmanagers uit het bedrijfsleven betogen dat de WAO nog altijd fungeert als vergaarbak van afgedankt personeel, dat niet meer in staat wordt geacht te voldoen aan de eisen die het bedrijfsleven stelt.[42] Hoewel de verdisconteringsmaatregel is afgeschaft, komen nog altijd veel mensen in de WAO terecht die in feite niet arbeidsongeschikt, maar werkloos zijn.[12] Casey en Lazcko[19] constateren hetzelfde over de situatie in het Verenigd Koninkrijk. Aan VUT-regelingen wordt hier en daar ook al gemorreld, toetredingsleeftijden zijn soms al verhoogd en uitkeringspercentages zijn minder aantrekkelijk gemaakt. Blomsma[14] verwacht dat de komende jaren de VUT-gerechtigde leeftijd op grotere schaal zal worden verhoogd, dat de deeltijd-VUT vaker zal worden ingevoerd, dat uitkeringspercentages leeftijdafhankelijk zullen worden gemaakt en dat de premielasten in sterkere mate naar de werknemers zullen worden verschoven. Met andere woorden: langzamerhand ontstaat de nodige druk op de bestaande uittredingsroutes; de pogingen om routes af te schaffen of gedeeltelijk te blokkeren zullen in hevigheid toenemen.

Wij moeten ons echter realiseren dat het materiële recht op vroegtijdig uittreden is ontstaan als een reactie op de veronachtzaming van twee andere rechten. Zoals in dit hoofdstuk is toegelicht, is (en wordt) het recht op arbeid voor een specifieke groep werknemers gebruuskeerd door het geweld van saneringsoperaties en produktiviteitsprogramma's. En ook het recht op onderwijs is steeds meer verworden tot een idee-fixe, gegeven het feit dat verworven kwalificaties in hoog tempo worden afgeschreven. Bij elk beleid, dat zich exclusief richt op de afbouw van het verworven recht op vroegtijdig uittreden en hiertoe de bestaande uittredingsroutes tracht te blokkeren, moeten dan ook vraagtekens worden gezet. Een herwaardering van het recht op onderwijs en arbeid lijkt eerder noodzakelijk. Er zijn nieuwe arrangementen nodig om het evenwicht in de relaties tussen scholing, arbeid en pensionering te herstellen. Daarbij zijn complexe en ingrijpende vraagstuk-

ken in het geding. Wij moeten nadenken over mogelijkheden om de onderwijsrechten van burgers te spreiden over de duur van hun leven, zodat in samenhang met het beroepsleven van deze rechten gebruik kan worden gemaakt. Dit betekent bovendien dat de onderwijsfinanciering drastisch zal moeten worden veranderd, waarbij moet worden nagegaan of delen van de begroting kunnen worden overgeheveld naar het bedrijfsleven. Daarnaast moet de toegang tot de betaalde arbeid op een of andere wijze worden gewaarborgd. De ontwikkeling waarbij een steeds kleinere groep actief is in de totstandkoming van het nationaal produkt - en grote groepen niet kunnen worden ingeschakeld in maatschappelijk nuttige arbeid, omdat deze te duur zijn - moet worden gekeerd. Voor iedere burger zal een aantal actieve arbeidsjaren moeten worden verzekerd.

Een maatschappelijke herdefiniëring van de relaties tussen scholing, arbeid en pensionering vraagt om een grote inspanning en veel creativiteit. In het bestek van dit boek en dit hoofdstuk moet een nadere uitwerking achterwege blijven. Wel staan we tot slot nog even stil bij enkele consequenties van een beleid dat uitsluitend tot doel heeft het vroegtijdig uittreden in te dammen.

Wij wezen al een aantal maal op het mechanisme van de instrumentsubstitutie. Morrelen aan de VUT leidt in diverse sectoren onherroepelijk tot een grotere toeloop naar de WAO. Een strategie die erop is gericht alle uittredingsroutes tegelijkertijd van blokkades te voorzien, kan een situatie provoceren die overeenkomt met het 'Engelse saneringsmodel': als de weg van de geleidelijke uitstoot wordt afgesloten, zullen drastische ingrepen in frequentie toenemen, waarbij ondernemingen eventueel hun eigen vertrekregelingen ontwerpen. Aan de kant van de werknemer moet instrumentsubstitutie evenmin worden uitgesloten. Zo is er al een verzekeringsmaatschappij die werkenden de mogelijkheid biedt zich van hun eigen VUT te verzekeren. Lange tijd hebben grote groepen werkenden voor zichzelf bepaald dat zij vroegtijdig uit het arbeidsproces zullen stappen; het zal niet meevallen om deze groepen op andere gedachten te brengen.

Als er omwille van kostenoverwegingen en demografische druk beperkingen worden opgelegd aan de verschillende uittredingsregelingen, dan kan een gedifferentieerde ontwikkeling worden verwacht rond het proces van vroegtijdige uittreding. De werkgeversverenigingen spreken in dit verband van 'regelingen op maat': de behoeften van werkgevers variëren per sector en per onderneming.[43] Misschien moet er zelfs worden gedacht aan individuele of naar functiegroepen gedifferentieerde regelingen.
Wij moeten ons realiseren dat een dergelijke ontwikkeling past in het beeld van een flexibeler arbeidsbestel. Een gedifferentieerd stelsel van uittredingsregelingen kan leiden tot de opkomst van een specifieke arbeidsmarkt voor

ouderen, waarop allerhande contractvormen succes hebben. Daarbij kan het uiteraard gaan om gunstige condities: bijvoorbeeld functionarissen met specialistische kennis die zich na hun vervroegde uittreding op free-lance basis verhuren aan hun vroegere werkgever. Maar als voor een grote groep minder goed gekwalificeerden de uittredingscondities verslechteren, dan is het denkbaar dat ouderen in toenemende mate zullen zijn aangewezen op flexibele arbeidscontracten, als aanvulling op hun uitkeringen. In dat geval verliezen zij in de laatste jaren van hun arbeidsleven hun arbeidszekerheid en zullen zij in vele gevallen onder minder gunstige arbeidsvoorwaarden moeten werken. In landen als Japan en de VS bestaan dergelijke situaties. Dit kan weliswaar betekenen dat ouderen in de toekomst weer langer op de arbeidsmarkt actief zullen zijn, maar de materiële en arbeidsinhoudelijke omstandigheden zijn dan drastisch veranderd. In dit opzicht is de positie van oudere werknemers vergelijkbaar met die van vrouwen op de arbeidsmarkt. Veel vrouwen zijn aangewezen op flexibele arbeidscontracten, omdat dit de enige arbeidsvorm is die zich laat combineren met specifieke persoonlijke omstandigheden. De beschikbaarheid van een partnerinkomen maakt bovendien dat er een aanzienlijke groep vrouwen is die het flexibele arbeidsbestaan wil aanvaarden.[44] De uitkeringen waarover (gedeeltelijk) uitgetreden ouderen beschikken, zouden dezelfde functie kunnen vervullen. Dit gebeurt al in de VS.
Een verdere rationalisering van het arbeidsproces kan - in combinatie met voortgaande flexibilisering - een tegenwicht bieden aan demografische druk. Dit geldt des te sterker als we erbij stilstaan dat er met name in Nederland een grote potentieel vrouwelijke arbeidskracht is. Goede arbeidsmogelijkheden voor ouderen, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin, zullen dan ook niet het automatische gevolg zijn van demografische verschuivingen, noch van het aanbrengen van beperkingen in de huidige uittredingsarrangementen. Er moet juist een principiële discussie op gang worden gebracht waarin de rechten en plichten bij arbeid, scholing en uittreding in samenhang worden bekeken en in een nieuwe verhouding tot elkaar worden gebracht.

Wat kunnen we, ten slotte, in theoretische zin concluderen over de verhouding tussen het structurele en het institutionele perspectief op vroegtijdige uittreding? Er is voldoende steun aan te dragen voor de stelling dat het ontstaan van de uittredingstrend vooral gesitueerd moet worden in economische en arbeidsmarktfactoren. Het voortbestaan van de trend lijkt met name te moeten worden gezocht in een subtiel samenspel van structurele en institutionele elementen. Dit samenspel heeft uiteindelijk geleid tot de articulatie van een uittredingsnorm. Op grond hiervan kan een derde perspectief op vroegtijdige uittreding worden geformuleerd: een cultureel perspectief. Dit perspectief biedt een interessante basis voor verdere onderzoekingen, waarbij het ontstaan en de werking van de uittredingsnorm nader worden bestudeerd.

Noten/Literatuur

1. Blomsma, M. en B. de Vroom. *Vervroegd uittreden uit betaalde arbeid, Mogelijkheden en Motieven in Zweden, de Verenigde Staten en Nederland.* Dwarskijken 20. HRWB, Den Haag, 1988.

2. Het betreffende onderzoeksproject is ontwikkeld en wordt gecoördineerd door het Wissenschaftszentrum Berlin. Hoewel het zwaartepunt van het onderzoek ligt op de achtergronden van de trend van vroegtijdige uittreding is voor een ruimere opzet gekozen, zoals blijkt uit de Engelse projectbenaming 'Firms, the State and the Changing Age-Structure'.

3. Kohli, M. and M. Rein. 'Introduction, the changing Balance of Work and Retirement. In Kohli, M. e.a. *Time for Retirement,* verschijnt in 1991.

4. Jacobs, K., M. Kohli and M. Rein. 'The Evolution of Early Exit, a Comparative Analysis of the Labor Force Participation of the Elderly'. Paper voor de conferentie *Early Exit from the Labor Force.* Tampa, 1987a. 12-14/11.

5. Kohli, M. 'The World We Forgot, a Historical Review of the Life Course'. In Marshall, V.W. (ed.). *Later Life, the Social Psychology of Aging.* Sage, Beverly Hills, 1986.

6. *Labour Force Statistics.* OECD, Paris, 1984/1986.

7. Guillemard, A. 'The Trend towards Early Labour Force Withdrawal and the Reorganisation of the Life Course, a Cross-national Analysis. In Johnson, P., C. Conrad and D. Thomson (eds.). *Workers versus Pensioners, Intergenerational Justice in an Ageing World.* Manchester University Press, Manchester/New York, 1989.

8. Swaan, A. de. *Zorg en de Staat, Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de nieuwe tijd.* Bert Bakker, Amsterdam, 1989.

9. Casey, B. 'Shifting the Costs of Early Retirement, the Case of Great-Britain'. Paper voor de conferentie *Firms, the State and the Changing Age-Structure.* Berlin, 1989. p. 16-17/3.

10. Bosch, F.A.J. van den en C. Petersen. 'De omvang van de verborgen werkloosheid in de WAO'. In *Economisch Statistische Berichten,* 16-01-1980. p. 52.

11. Spithoven, A.H.G.M. *Werkloosheid tussen markt en regulering, een sociaal economische studie van de ontwikkeling van de werkloosheid in Nederland sedert 1965.* Thesis, Amsterdam/Haarlem, 1988.

12. Veen, R.J. van der. *De sociale grenzen van beleid, een onderzoek naar de uitvoering en effecten van het stelsel van sociale zekerheid.* Dissertatie. Rijksuniversiteit Leiden, Leiden, 1990.

13. Vroom, B. de and M. Blomsma. 'Exit in the Netherlands, an Extreme Case'. In Kohli, M. e.a. *Time for Retirement,* verschijnt in 1991.

14. Blomsma, M. 'Gaat uw oudere werknemer in het jaar 2000 nog met de VUT? Mogelijkheden en motieven voor de VUT in het buitenland en in Nederland'. In *De oudere werknemer - een bron van potentieel.* Conferentiebundel. Maarssenbroek, 03-04-1990.

15. Vroom, B. de. 'Afscheid van de arbeidssamenleving?' In Schuyt, C. en R. van der Veen (red.). *De verdeelde samenleving.* Stenfert Kroese, Leiden, 1990. 2e druk.

16. Adriaansens, H.P.M. *Quality and Quantity of Work in the Nineties in the Netherlands.* Werkdocumenten 41. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag, 1989a.

17. Adriaansens, H.P.M. 'Arbeid en burgerschap, een nieuwe dimensie'. In *Beleid & Maatschappij,* 1989/6, 1989b. p. 282-291.

17a. *Een werkend perspectief. Arbeidsparticipatie in de jaren '90.* Rapport aan de Regering 38. WWR, Den Haag, 1990.

18. Jacobs, K., M. Kohli and M. Rein. *Testing the Industry-mix Hypothesis of Early Exit.* Discussion Papers Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin, 1987b.

19. Casey, B and F. Lazcko. 'Early Retired or Long Term Unemployed, the Situation of Non-working Men Aged 55-64 from 1979 to 1986'. In *Work, Employment & Society,* 1989. Vol. 3, No. 4, p. 527-539.

20. Kern, H. und M. Schumann. *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion.* Beck, München, 1985.

21. Valkenburg, B. en R. van Berkel. 'Uitstoot van ongeschoolde arbeid'. In *Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn,* 1/1986.

22. De onderzoekers voor West-Duitsland zijn Frieder Naschold, Joachim Rosenow en Gert Wagner; voor het Verenigd Koninkrijk Bernard Casey, Sonia Edwards en Stephen Wood; voor Nederland Willem Trommel en Bert de Vroom.

23. Zie voor een toelichting op de onderscheidende kenmerken die ten grondslag liggen aan deze vierdeling: Trommel en De Vroom.[45]

24. Hardy, C. *Strategies for Retrenchment and Turnaround, the Politics of Survival.* de Gruyter, Berlin/New York, 1990.

25. Casey, B., S. Edwards and S. Wood. *State Policies, Firm Policies and Early Retirement in Britain.* London School of Economics/Policy Studies Institute, 1989.

26. Leach, D. and H. Wagstaff. *Future Employment and Technological Change.* Kogan Page, London, 1986.

27. Heeres, G.J. en H.A. Leenstra. 'Kosten van vergrijzing bij Hoogovens'. In *Economisch Statistische Berichten,* 02-11-1988. p. 1043.

28. Dijk, F. van, D.A. van Haselen en D.E. Lenshoek. *Verschil in WAO-toetredingsrisico.* Stichting CCOZ, Amsterdam, 1985.

29. Rosenow, J. and F. Naschold. *Paper for the Leyden conference on Firms, the State, and the Changing Age-Structure, november 24th and 25th.* Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin, 1989.

30. Bell, D. *The Coming of Post Industrial Society.* Basic Books, New York, 1973.

31. Dresens, C.S.H.H. *"Hebben ze mij niet meer nodig?" Een sociaal wetenschappelijk verslag naar de positie van ouder wordende medewerkers bij het GAK.* Dissertatie. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1989.

32. Bothof, F.J. 'Demografie en human resources management'. In *Economisch Statistische Berichten*, 02-11-1038, 1988.

33. Kerkhof, W.H.C. *Ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid.* Dissertatie. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1981.

34. Teulings, C.N. en H.D. Webbink. 'Verschuivingen in werkgelegenheidsstructuren'. In *Economisch Statistische Berichten*, 23-05-1990, 1990. p. 469.

35. Becker, G.S. *Human Capital.* New York, ,1964.

36. Coninck, P. de. 'De software ingenieur'. In *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1989. Jrg. 5, nr. 1, p. 28-41.

37. Dekkers, J.M. 'Flexibilisering van de arbeid, gevolgen voor de sociale zekerheid'. Paper ten behoeve van de *Sociologendagen 1986.* Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag, 1986.

38. Koningswijk, L.A. 'Loopbaanbegeleiding - je kunt niet vroeg genoeg beginnen'. In *De oudere werknemer - een bron van potentieel.* Conferentiebundel. Maarssenbroek, 03-04-1990.

39. Mangum, G.L. and S.L. Mangum. 'Temporary Work, the Flip Side of Job Security'. In *International Journal of Manpower*, 1(1986)1. p. 12-20.

40. *Statistisch Jaarboek 1990.* Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag, 1990.

41. Hiermee wordt bedoeld dat een vertegenwoordiger van een groep eigenschappen worden toegeschreven op basis van veronderstellingen ten aanzien van de achtergrondkenmerken van de groep als geheel.

42. *de Volkskrant*, 26-5-1990.

43. Hoftijzer, J.H. en J.G.M. Schimmel. *Ouderenbeleid, hoezo? Een discussienota.* Algemene Werkgeversvereniging, Haarlem, 1989.

44. Trommel, W.A. *Flexibele arbeid, een werknemerstypologie.* Werkdocumenten 25. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag, 1987.

45. Trommel, W.A. and B. de Vroom. *Early Exit in the Netherlands, Three Cases on Firm-level. Paper presented at the conference on Firms, the State and the Changing Age-Structure. Wissenschaftszentrum Berlin, september 20/21, 1990.* Leiden, 1990.

5. ARBEID ALS (BEDRIJFS)KAPITAAL VOOR INNOVATIES

prof. dr. N.H. Douben

Inleiding en achtergrond

Om de (bedrijfs)economische problematiek over de oudere werknemer verantwoord te kunnen bespreken, is een schets nodig van de structurele veranderingen die zich hebben voorgedaan in het produktieproces. Daarnaast moet een aantal ontwikkelingen dat betrekking heeft op de omgeving van het produktieproces in kaart worden gebracht.
Een zeer belangrijke en dominerende trend die in veel produktieprocessen en daarmee in produktie-organisaties is opgetreden, is het toenemend belang van het kenniselement in het produktieproces. Deze ontwikkeling wordt weer gevoed door de toegenomen verwetenschappelijking van de techniek en de daaruit voortvloeiende verhoging van de kennisintensiteit die de verschillende produktieprocessen van zowel goederen als diensten kenmerken. Tegelijkertijd deed zich alom een versnelling voor van de technische ontwikkelingen, ook wat betreft hun toepassing in de produktie. Een gevolg hiervan was weer, dat de aanwezige kennis en kunde van de werknemers onderhevig werd aan steeds snellere veroudering. Om de produktieve functie op voldoende kwalitatief niveau te kunnen blijven uitoefenen, is een regelmatige om-, her- en bijscholing noodzakelijk. Deze eis vormt een zware last voor een groot deel van de oudere werknemers. Bij de afweging van de bedrijfseconomische baten en offers om de oudere werknemers 'op niveau te houden', is in de loop van het laatste decennium ook het alternatief in praktijk gebracht van vervanging door jongere 'jaargangen' medewerkers.
Deze 'uitwijkmogelijkheid' leidde niet tot het op gang brengen van een personeelsontwikkelingsbeleid, maar tot het afwentelen van de essentie van de problematiek op de collectieve sector. Het sociaal-economisch beleid van de centrale overheid en de politiek dat is gericht op de sociale zekerheid en de arbeidsmarkt, schiepen in veel gevallen de voorwaarden om deze ontwikkeling in het bedrijfsleven in gang te kunnen houden. Zo moest de WAO, op grond van inhoud en interpretatie, aanvankelijk ook een deel van de werkloosheidsproblematiek helpen opvangen. Voor een preventief personeelsontwikkelingsbeleid ('human resources'-beleid) was de omgeving dus niet erg rijp. Daarin komt nu geleidelijk aan verandering, ook omdat de financiële last van het vervroegd op non-actief stellen van de oudere werknemer voor de nationale economie tamelijk zwaar wordt. Het bleek dan ook noodzakelijk te zijn, de visies én regelingen over de positie en het functioneren van de oude-

re werknemer te wijzigen. Vooral omdat hiermee op den duur de belangen van de produktie-organisatie en de werkende mens het best zijn gediend.

Kennis als produktiefactor

In de loop van deze eeuw werd het produktieproces voor vrijwel alle goederen en diensten meer kennisintensief. Dit gebeurde onder invloed van wetenschappelijke vorderingen van de technische wetenschappen. In de moderne geïndustrialiseerde wereld verwierf kennis als bijzondere produktiefactor zich een vooraanstaande plaats. Op de arbeidsmarkt leidde dit structurele veranderingsproces tot grotere verschuivingen. De laatste decennia zijn beroepen waarvoor een forse scholing en opleiding worden gevraagd, steeds meer het beeld gaan beheersen. De beroepsbevolking kreeg een sterke verhoging van de scholingsgraad en dat brengt zijn eigen problemen met zich mee. Tot de structurele veranderingen die in dit verband zwaar tellen, hoort in de eerste plaats het gegeven dat de werknemer steeds minder wordt gevraagd om zijn of haar fysieke kracht. Technologische vernieuwingen in het produktieproces hebben ervoor gezorgd dat deze functie werd overgenomen door machines en apparaten. Dit proces van technische ontwikkeling zou men als volgt kunnen beschrijven: de hand van de werknemer is in zeer veel gevallen vervangen door het hoofd. Daarnaast is in onderzoek en ontwikkeling - uit welke activiteit ook nieuwe produkten moeten voortkomen - op relatief massale wijze het kenniselement als drijvende factor naar voren gekomen.
Sinds het midden van de jaren zestig wordt in de industriële produktie (spier)arbeid massaal vervangen door automatisering van het produktie-apparaat. Een zeer duidelijk en belangrijk gevolg hiervan is geweest, dat er in de industrie een grote uitstoot van arbeidskrachten plaatsvond. Ooit is er zelfs sprake geweest van onbemande fabrieken waarin de werkende mens ver zou zijn te zoeken. Deze technische ontwikkeling die arbeidsbesparend en kapitaalgebruikend wordt genoemd, is met de opkomst van de micro-electronica en telecommunicatie ook in de dienstensector gaan optreden als een oorzaak van de vervanging van 'arbeid door kapitaal'. De vermindering van de arbeidsintensiteit van het totale produktieproces leidt bij achterblijvende groei van het produktievolume snel tot toenemende werkloosheid. In alle landen van West-Europa heeft dit zich gemanifesteerd en daar waar de groei van de beroepsbevolking hoog was, zoals in Nederland, heeft dit geleid tot een structurele stijging van de werkloosheid. In de jaren tachtig ontstond daardoor een zeer ruime arbeidsmarkt. Er deed zich echter een nieuw verschijnsel voor: de werkloosheidskans werd afhankelijk van opleiding en leeftijd van de werknemer.
Tabel 5.1 illustreert de explosief veranderde arbeidsmarkt - gemeten naar de omvang van de werkloosheid. Al vanaf het einde van de jaren zestig is er sprake van een structurele verandering. Dit structurele aspect komt op twee

manieren naar voren: ten eerste door de relatieve toename van de langdurige werkloosheid die zeer sterk is geconcentreerd bij werknemers in de hogere leeftijdsklassen. Ten tweede blijkt dat degenen die een beperkte opleiding en scholing hebben, ook een grote kans maken om buiten het produktieproces terecht te komen. Voor de oudere werknemers werken hier gelijkgerichte krachten. Samen met België, Spanje en Italië is Nederland in de belangrijkste geïndustrialiseerde landen koploper als het gaat om de relatieve betekenis van de langdurige werkloosheid. In 1986 was 56% van de werklozen langer dan een jaar buiten het arbeidsproces.[1] Het aantal 50-plussers vormt een stijgend deel van deze populatie langdurig werklozen.

Tabel 5.1: Procentueel aandeel langdurige werkloosheid in de totale werkloosheid per leeftijdsgroep

Leeftijdsgroep	1970	1975	1980	1986	1987
<19 jaar	1	1	7	22	15
<25 jaar	2	4	15	45	39
25-39 jaar	10	12	28	59	60
>50 jaar	25	27	55	69	76

Bron: CBS (cijfers eind mei)
langdurig werkloos: 1 jaar of langer ingeschreven.

Tabel 5.1 bevat echter niet de volledige informatie over de inactiviteit van de oudere werknemers. Een groot deel van de oudere werknemers die in de krimpsectoren moesten afvloeien, is via WAO of VUT buiten het arbeidsproces geplaatst. Bovendien geldt sinds 1984 voor werklozen die ouder zijn dan 57,5 jaar niet meer de verplichting zich bij het arbeidsbureau in te laten schrijven als werkzoekende. Maar nemen wij dit in aanmerking, dan kunnen we vaststellen dat een zeer groot deel van de oudere werknemers in toenemende mate op non-actief wordt gesteld. Dit blijkt onder andere uit het feit dat het aandeel van 50-plussers in de langdurige werkloosheid blijft stijgen, terwijl voor de jongere leeftijdsgroepen een daling valt waar te nemen. Dit ondanks de aantrekkende economische ontwikkeling vanaf het midden van de jaren tachtig. Benaderen we de voorgaande problematiek enigszins anders, dan kunnen we kijken naar de participatiegraad van ouderen in het arbeidsproces. Deze is in de loop der jaren - althans voor de mannen - gestadig gedaald (zie tabel 5.2).

Tabel 5.2: Deelnemingspercentages voor enkele leeftijdscategorieën naar geslacht

	mannen					vrouwen				
leeftijd	1971	1975	1981	1983	1989	1971	1975	1981	1983	1989
30-34	98	97	97	98	97	21	28	41	48	54
50-54	93	90	87	90	84	21	24	26	27	31
55-59	87	82	73	73	67	18	20	19	21	19
60-64	11	-	4	3	4	2	-	1	1	1

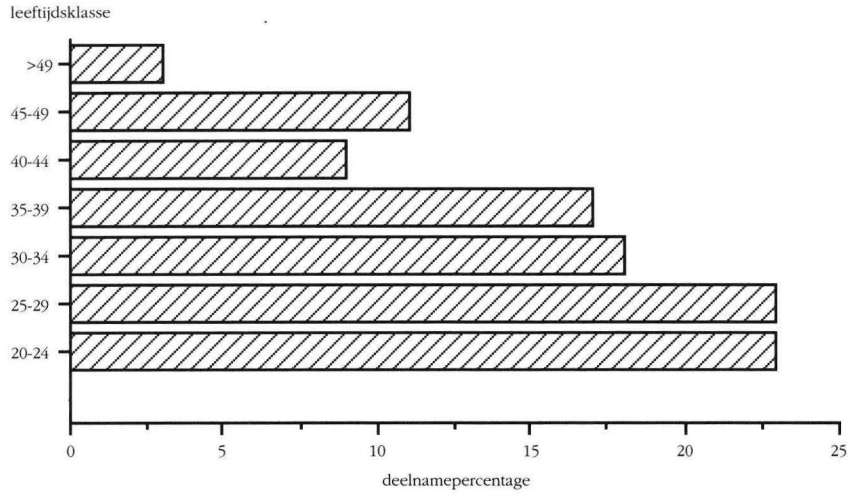
Bron: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid[2]

De dalende deelname aan het arbeidsproces met het klimmen van de leeftijd en in de loop van de tijd is voor de mannen duidelijk zichtbaar. Voor vrouwen in de oudere leeftijdsgroepen is er weer een lichte stabilisatie van de deelname. Ten slotte kan worden opgemerkt dat bij internationale vergelijking de participatie van ouderen in het arbeidsproces in Nederland erg gering is.

Bij alle werknemers treedt in de loop der jaren kennisslijtage op, maar dit manifesteert zich heel specifiek bij ouderen. Door her-, om- en bijscholing kan worden gewerkt aan het ondervangen van deze veroudering, maar hier komen dan wel meteen een aantal specifieke vraagstukken op tafel te liggen. Er zal weinig verschil van mening bestaan over de vaststelling dat - economisch gezien - de beroepsscholing en -ervaring van oudere werknemers veelal is verouderd. Maar er worden vaak meer kanttekeningen geplaatst bij de vraag naar het rendement van een omscholing van oudere werknemers. Dit is een zaak van kosten en produktiviteit. In de eerste plaats is omscholing van ouderen indirect duurder dan een gelijke scholingsactiviteit voor jongeren, als ervan mag worden uitgegaan dat de oudere werknemer een hoger loon verdient dan de jongere en de omscholingsactiviteiten binnen de reguliere werktijd plaatsvinden. Daarnaast kan in het algemeen de omscholingsinspanning voor jongeren beperkter zijn dan die voor ouderen, omdat jongeren in het reguliere onderwijs een modernere beroepsscholing hebben genoten. Het kostenaspect weegt dus in het nadeel van de oudere werknemer. In de tweede plaats is de 'gebruiksduur' van de omgeschoolde oudere werknemer gemiddeld korter dan die van de jongere. De onderneming of instelling zal dus minder lang profiteren van deze investering in oudere werknemers. Er doet zich aldus een paradox voor: hoewel de oudere werknemer meer behoefte heeft aan omscholing dan de jongere collega, is het bedrijfseconomische rendement van de omscholing in zijn geval het laagst. Tenminste als de (resterende) verblijfsduur van de oudere werknemer gemiddeld korter is dan die van de jongere. Maar daaraan kan in veel gevallen worden getwijfeld.[3]
Onder de huidige verhoudingen in het Nederlandse bedrijfsleven neemt inderdaad een relatief gering aantal oudere werknemers deel aan bedrijfsopleidingen. Tabel 5.3 laat zien dat werknemers boven de 40 jaar aanmerkelijk minder frequent bedrijfsopleidingen volgen dan jongeren. Is men de 50 gepasseerd, dan volgt nog geen 5% van de werknemers een bedrijfscursus.

Het lijkt er dus op dat de oudere werknemers onder de huidige verhoudingen nauwelijks in aanmerking komen voor adequate om-, her- en bijscholing. Het gevolg hiervan is dat zij bij veranderingen in het produktieproces het eerst aan de beurt zijn om plaats te maken. Uit deze situatieschets vloeit tevens de conclusie voort dat bij een vermindering van het aanbod van jongeren op de arbeidsmarkt - een mogelijk toekomstige situatie - er grote knelpunten zijn te verwachten bij adequaat geschoold menselijk kapitaal.

Tabel 5.3: Deelname aan bedrijfsopleidingen naar leeftijdsklasse in % van het totaal aantal werkenden



Bron: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [4]

Personeelsontwikkelingsbeleid

In de bedrijfseconomische calculaties van kosten en baten wordt traditioneel veel aandacht besteed aan het complex van duurzame produktiemiddelen: de materiële produktiecapaciteit. Als het gaat om investeringen in machines, apparatuur en gebouwen worden reeksen van calculatorische modellen en procedures gehanteerd. Dit alles om risico's te beperken en het financiële resultaat van de voorgenomen activiteit zo betrouwbaar mogelijk te kunnen weergeven.

Vooral nu in de loop van de decennia het merendeel van de industriële produktieprocessen steeds kapitaalintensiever is geworden, eist het vaste kostenelement veel aandacht op. De produktieve bijdrage van het 'dode kapitaal' aan het ondernemingsresultaat wordt vaak minutieus gemeten. Daarentegen tast de leiding van nog heel wat bedrijven en instellingen in het duister als de produktieve betekenis van het menselijk kapitaal ter discussie komt te staan. Dit is een vreemde zaak, omdat in het moderne bedrijfsproces de kwaliteit van de menselijke factor alleen maar zwaarder is gaan wegen. De stelling kan dan ook worden verdedigd (én worden toegelicht) dat de bedrijfsresultaten op zijn minst net zo sterk worden bepaald door het technologische kennisniveau van de medewerkers als door het technologische niveau van de produktieprocessen en de produkten. Er bestaat praktisch én theoretisch een grote mate van parallelliteit tussen de uitrusting met

dood kapitaal en met menselijk kapitaal. Beide vullen elkaar aan en moeten ook kwantitatief op elkaar zijn afgestemd.
Het personeelsontwikkelingsbeleid kan niet worden ontgonnen met mooie woorden alleen. Om zo'n karwei aan te pakken is een verandering noodzakelijk van het psychologisch (eigen) vermogen van de organisatie. Het gaat om mentaliteit. Misschien kan de noodzaak van zo'n mentaliteitswijziging over een breed vlak in de organisatie het snelst worden onderkend als er duidelijke financiële signalen zijn. Maar dit veronderstelt een goed gestructureerd beheer van het menselijk kapitaal en daaraan ontbreekt het nog maar al te vaak. De investeringen in het intellect van de onderneming of de instelling worden meestal genomen op veel zwakkere calculatiebasis dan die in duurzame produktiemiddelen. Een systematische inventarisatie van de investeringen in bijvoorbeeld opleidingen, loopbaanontwikkeling, promoties en mobiliteit blijft veelal achterwege. Bij afslanking, reorganisatie, herstructurering en bezuinigingen wordt vaak ook gesnoeid in de indirecte (lees: 'improduktieve') kosten van de personeelsafdeling. De personeelskosten hebben blijkbaar nog steeds een andere klank dan de kosten van al dan niet geavanceerde apparatuur. Geen wonder dat dan de informatie ontbreekt op grond waarvan tot een betere evaluatie van de activiteiten van 'personeelszaken' kan worden gekomen. Zolang deze situatie in veel organisaties blijft voortduren en er dus geen goede inventarisatie en boekhouding is van het menselijk kapitaal, zal het personeelsontwikkelingsbeleid niet van de grond kunnen komen. Een geprofessionaliseerde aanpak van wat wel 'arbeidsmarkt-marketing' wordt genoemd, is noodzakelijk. Zeker nu ook in Nederland de goed opgeleide jongere werknemer een vergrote arbeidsmobiliteit tentoonspreidt, is het van uitermate grote betekenis dat de organisaties weten welke consequenties hieraan zijn verbonden. Als de verblijfstijd van de jongere werknemer bij eenzelfde werkgever steeds korter wordt, komt de mogelijkheid van omscholing van de iets oudere medewerker weer in een ander licht te staan. Maar om zo'n beleidsverandering goed te kunnen onderbouwen, moet de afdeling Personeel en Organisatie over voldoende kwalitatieve instrumenten kunnen beschikken.
Demografische, financiële en technologische ontwikkelingen wijzen gezamenlijk naar een op handen zijnde heroriëntatie van de menselijke factor in het produktieproces. Zodra deze wordt onderkend door de verantwoordelijke leiding van de organisatie, kan er ook worden gewerkt aan een herziening van de bestaande beleidsvisies op dit punt. Het personeelsontwikkelingsbeleid is namelijk een niet-geïsoleerd element van het ondernemingsbeleid. Research & Development-activiteiten kunnen niet los staan van produktie en marketing. En zo kan ook het personeelsontwikkelingsbeleid niet worden uitgevoerd in een afgescheiden organisatiecompartiment. Het gaat dus van sectorale naar integrale beleidsvoering, waarbij ook de toewijzing van financiële middelen toe is aan een heroriëntatie.

Bedrijfseconomische en maatschappelijke calculaties

De interne veranderingen in de produktieprocessen die van invloed zijn op de samenstelling van het personeelsbestand gaan vergezeld van een aantal maatschappelijke verschijnselen. In dit verband is zowel het optreden van de werknemersvakbonden als dat van de overheid van betekenis.
Juist in een tijdperk waarin structurele ontwikkelingen het *volume* van de factor arbeid in het produktieproces verkleinen, is de vakbeweging erop uit de 'eerste schade' zoveel mogelijk te beperken. Goede sociale regelingen voor de overtollige werknemers, die ook tot uitdrukking komen in VUT-voorzieningen, staan dan ook hoog op het lijstje. Het streven naar arbeidstijdverkorting en herbezetting van op deze wijze rekenkundig gecreëerde functies wordt dan waardevol. Tegelijkertijd dreigt dan het gevaar dat de structurele aanpak uit het oog wordt verloren. Scholingsovereenkomsten en het inleveren van vrije tijd in ruil voor een verhoging van het kennisniveau van de werknemers komen vaak met grote vertraging in de discussie. Daar komt bij dat de continuïteit van het vakbondswerk ook onder druk komt te staan als de financiële middelen afnemen door een dalend ledental. Hoe sneller de vakbeweging de structurele problematiek vertaalt in praktische voorstellen, des te sneller komt ook in de ondernemingen en instellingen de noodzakelijke kentering op gang. Vervolgens moet ook het overheidsbeleid in beeld worden gebracht. Dit vormt een belangrijke externe factor bij het zoeken naar oplossingen. Arbeidsmarktbeleid en inkomensbeleid staan hierbij in het middelpunt van de belangstelling. Bovendien kunnen deze beleidsterreinen in de praktijk niet worden ontkoppeld.
Binnen het sociaal-economische beleid van de overheid vervulde in de laatste twee decennia het sociale-zekerheidsbeleid een scharnierfunctie tussen arbeidsmarkt en inkomen. Degenen die om uiteenlopende redenen niet (meer) in staat waren om op de arbeidsmarkt minstens een sociaal minimum te verdienen, werden via de regelingen van de sociale zekerheid voorzien van koopkracht. In tijden van herstructurering zoals wij die nu meemaken, wordt veel koopkracht uit de collectieve sector geleid naar de zwakkeren op de arbeidsmarkt. Voor de oudere werknemers die niet meer mee konden, werd via de WAO en de VUT-regeling een aantrekkelijk alternatief gevonden. Krimpende ondernemingen en sectoren konden - wellicht onbedoeld - op deze manier een deel van hun problemen afwentelen op het sociale stelsel. Immers, de stijgende sociale kosten werden niet primair in rekening gebracht aan de veroorzakers, maar werden afgeschoven op laagproduktieve, arbeidsintensieve sectoren.
Tussen kapitaalintensieve ondernemingen (in traditionele zin) en arbeidsintensieve organisaties is op deze manier een onbedoelde wig gedreven. De herstructurering van de nationale economie is - wat betreft de arbeidsmarkt - daardoor terechtgekomen in een impasse. Met behulp van WAO, VUT en

soms ook de Ziektewet is een - bedrijfseconomisch gezien - kortzichtig beleid gevoerd. Voor het moment is de enge sectorspecifieke financiële problematiek wel 'opgelost' door de toepassing van deze collectieve regelingen, maar een duurzame beleidsverandering heeft zich niet voorgedaan. Ook niet nu de WAO-premie formeel geen onderdeel meer is van de werkgeverslasten. Kijken wij naar de ontwikkeling van de financiële lasten die samenhangen met de arbeidsongeschiktheid, dan stellen we vast dat in 1980 de premies hiervan ruim 36% vormden van alle sociale-verzekeringspremies. In 1988 liep dit aandeel terug tot bijna 31%. De VUT-premies vormden in 1980 nog slechts 0,5% van alle premies, maar in 1988 nam hun aandeel toe tot bijna 2%. Het gaat hier om een absoluut bedrag van ruim f 1,8 miljard. (Intussen is het relatieve aandeel van de AOW gestabiliseerd op circa 28%.)
De cijfers en de ontwikkeling daarvan tonen aan dat het verbreken van de samenhang tussen de bedrijfseconomische calculaties en de nationaal-economische financiële offers op den duur moet leiden tot calamiteiten. De financiële offers worden gebracht om het inkomen te waarborgen van de ouderen die buiten het arbeidsproces zijn terechtgekomen. Een afdoende oplossing kan dan ook alleen maar worden gevonden als het beleid binnen én buiten de ondernemingen meer preventief en minder curatief wordt. Het niet of veel te weinig gebruik maken van het arbeidspotentieel uit de 'silver society' is een luxe die we ons niet meer kunnen veroorloven. Trouwens, hoeveel VUT'ters zijn er niet die hun eigen - al dan niet informele maar daarom niet minder produktieve - activiteiten weten te gebruiken om de alom bekende 'leuke dingen van het leven' beter binnen hun bereik te krijgen? Ook hieruit blijkt dat op arbeid - vooral die van oudere werknemers - vaak te vroeg wordt afgeschreven en dat de restwaarde te laag wordt gesteld. Arbeid is veel meer 'putty-putty' te veranderen (dat wil zeggen: door om- en herscholing naar inhoud en functionaliteit te veranderen), dan 'clay-clay' (dat wil zeggen: niet veranderbaar en zo vast als gebakken klei), om maar eens in termen van de macro-economische modellenbouw te spreken. Arbeid als bedrijfskapitaal vergt ook tamelijk permanente investeringen. Investeringen van de maatschappij, de werknemer én de werkgever. In de gevallen dat dit wordt onderkend, komt ook de samenhang tot uitdrukking die er op de verschillende niveaus bestaat. 'Human capital' is een te essentieel onderdeel van het algemene produktieproces in onze maatschappij om de zorg ervoor aan een van de drie niveaus alléén over te laten.

Noten/Literatuur

1. *Rapportage Arbeidsmarkt.* Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1987.

2. *Rapportage Arbeidsmarkt.* Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1983, 1984, 1985, 1989.

3. Zie de paragraaf 'Personeelsontwikkelingsbeleid'.

4. *Rapportage Arbeidsmarkt.* Cijfers 1986. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1987.

Bedrijfsopleidingen in de lift. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, juli 1986.

Beroepsonderwijs in de markt. COB-SER, Den Haag.

Dijck, J.J.J. van. 'Stimuleren en sturen van innovatieprocessen'. In H.O. Goldschmidt en J. de Haan (red.). *Innovatiestrategie.* SMO-boek, Scheveningen, 1986. p. 72-84.

Grip, A. de. *Scholing en werk.* SMO-boek, Scheveningen, 1988.

Muffels, R. *Vroeg of laat met pensioen.* IVA Tilburg, Tilburg, april 1986.

Ridder, W.J. de. *Ondernemen in een intelligente economie.* SMO-boek, Scheveningen, 1988.

Riet, A.G. van. 'Factorsubstitutie en WIR-effectiviteit in alternatieve investeringsmodellen voor de verwerkende industrie'. In *Discussienota 8702.* Ministerie van Economische Zaken, Den Haag, 1987. Speciaal p. 4-10 in verband met modellenterminologie.

SMO, *Het beheer van menselijk kapitaal.* SMO-boek, Scheveningen, 1988.

Voorsprong door opleiden. COB-SER, Den Haag, 1988.

Willis, Norman. 'A worker's right to train'. In *National Westminster Bank, Quarterly Review,* February 1989. p. 13-22.

Wortel, M. *Flexibele pensionering.* Leiden, 1986.

6. LOOPBAANPROBLEMEN VAN OUDEREN: EEN WAARDEGERICHTE BEGELEIDINGS-METHODE

drs. G.A. Wijers

Inleiding

Een 48-jarige servicemonteur in de buitendienst van een groot technisch bedrijf is voor loopbaanbegeleiding verwezen naar ons instituut. Hij krijgt moeite met de stijgende werkdruk, de drukte op de weg in combinatie met strakkere rijschema's en met de steeds groter wordende hoeveelheid elektronica in de machines die hij moet onderhouden. Als hij zijn levensverhaal vertelt, blijkt de centrale waarde hierin: optimale informatie-opslag en informatievoorziening. Voor hem zijn kenmerken hiervan in de werksfeer:

1. zorgvuldigheid in het nakomen van afspraken met klanten;
2. aandacht besteden aan de probleemsignalen die klanten naar het bedrijf uitzenden en proberen die vast te leggen en door te zenden naar verantwoordelijke medewerkers.

Deze centrale waarde wordt voor hem de laatste jaren geleidelijk aan belangrijker, er wordt meer aandacht door getrokken en hij voelt zich er emotioneel sterker mee verbonden. In de organisatie ziet hij op dit gebied veel fout gaan. Daar maakt hij zich druk om. Hij heeft er ideeën over en denkt vaak na over verbeteringen. Omdat zijn functie-eisen alleen maar verder zullen stijgen en promotie er in het verlengde van zijn huidige werk niet in zit, lijkt het een goed idee om te zoeken naar mogelijkheden om zijn loopbaan te verleggen in de richting van zijn waarde. Hij heeft ervaring (opgedaan op andere levensgebieden, maar ook in zijn functie omdat hij daarin immers steeds meer het informatie-opslag- en -voorzieningsaspect is gaan accentueren), motivatie, interesse en ideeën te bieden op dit gebied. En in het bedrijf heeft men te kampen met informatieproblemen in de relatie met klanten. (Maar wie heeft dat niet te midden van alle verandering en onduidelijkheid?)
In principe zou een nieuwe functie, waarin wordt bijgedragen aan de oplossing van de informatieproblemen waarmee men in de organisatie wordt geconfronteerd, een oplossing bieden voor het loopbaanprobleem. Zo'n oplossing zou zowel in het belang zijn van de werknemer als in dat van de werkgever. De loopbaanbegeleider mag zich dus vleien met de hoop dat hier zaken zijn te doen. Zaken, waarbij hij of zij partijen kan wijzen op hun voordeel en kan ondersteunen bij het opstellen van een concreet loopbaanplan, inclusief een omscholingsadvies, een advies over het takenpakket in

de functie en een advies aan de betrokken manager over de te leveren steun bij de uitvoering van het loopbaanplan.
De waardegerichte loopbaanbegeleiding biedt dit perspectief. Maar het omzetten van het perspectief in een uitvoerbaar loopbaanplan stuit soms op individuele en organisatorische weerstanden. In het geval van de servicemonteur wilde personeelszaken wel meewerken, maar de starheid van het functiebouwwerk, die van het loopbaanbeleid in de organisatie en een gebrek aan medewerking van het management verhinderden dat het perspectief werd omgezet in een werkbaar loopbaanplan. De toepassing van de waardegerichte loopbaanbegeleidingsmethode biedt een interessante mogelijkheid om loopbaanproblemen van ouderen op te lossen, maar het succes is afhankelijk van een aantal specifieke voorwaarden.
In dit hoofdstuk beschrijven wij eerst de methodiek, vervolgens verduidelijken we de betekenis ervan voor oudere personeelsleden en voor de organisatie en formuleren we de voorwaarden waaronder de methodiek toepasbaar is.

Beschrijving van de loopbaanbegeleidingsmethodiek

Eerst geven wij een schematisch overzicht van de loopbaanbegeleidingsmethodiek, verder kortweg 'methodiek' genoemd. Daarna geven wij een toelichting op de betekenis van de waardegerichtheid.

De methodiek in schema
De toepassing van de methodiek verloopt in vijf fasen, in elke fase wordt achtereenvolgens een reeks taken verricht.

Fase 1 Voorbereiding
Taken die zijn gericht op het sluiten van een overeenkomst tussen opdrachtgever en cliënt.
1.1 Voorlichting aan en overleg met de opdrachtgever (werkgever).
1.2 Overeenkomst sluiten tussen opdrachtgever en instelling voor loopbaanbegeleiding.
1.3 Verwijzing van medewerker (cliënt) naar loopbaanbegeleider.
1.4 Oriënterend gesprek met cliënt: probleemverheldering en beoordeling van de aansluiting tussen de vraag van de cliënt en het aanbod van de loopbaandeskundige.

Fase 2 Beroepskeuze
Taken die zijn gericht op de beroepskeuze van de cliënt en op het oriënteren op de interne arbeidsmarkt.
2.1 Onderzoek naar de levensloop van de cliënt. Steunen bij de ordening van het levensverhaal.

2.2 Zelfconceptverheldering/persoonlijkheidsbeschrijving van de cliënt. De verheldering van de centrale waarde van de cliënt is hier van grote betekenis.
2.3 Typering van bij de persoonlijkheid passende werkzaamheden. Dit levert een beschrijving op van werkzaamheden in algemene termen. Deze typering van werkzaamheden wordt verder gebruikt als criterium voor passend werk.
2.4 De cliënt verzamelt informatie over verschillende beroepen die zijn gericht op het waardegebied en voldoen aan het criterium voor passende werkzaamheden. Deze informatie wordt verwerkt tot een realistisch beeld van de beroepen.
2.5 De cliënt waardeert de in beeld gebrachte beroepen en komt tot een voorlopige keuze voor dit type werk en een beroep.
2.6 Tussenrapportage voor cliënt en opdrachtgever.
2.7 Bespreking van het tussenrapport met cliënt en opdrachtgever.
2.8 De cliënt presenteert zich op de interne arbeidsmarkt, in het marktsegment dat aansluit bij de gemaakte keuze.

Fase 3 Arbeidsvoorziening: dienstverlening op de arbeidsmarkt ten behoeve van de aanbodkant[1]

Taken die zijn gericht op het vinden van een functie in de organisatie.

3.1 Zoeken naar een passende functie.
3.2 Beoordelen van de functie door vergelijking met het criterium voor passende werkzaamheden.
3.3 Beoordelen van de toegankelijkheid van de functie.

Fase 4 Arbeidsvoorziening: dienstverlening op de arbeidsmarkt ten behoeve van de vraagkant[1]

Taken die zijn gericht op de afstemming van de persoon van de cliënt op de functie-eisen.

4.1 Geschiktheidsonderzoek.
4.1.1 Vergelijking van de functie-eisen met de persoonlijkheidsbeschrijving van de cliënt leidt veelal tot de vaststelling van een tekort aan geschiktheid (naast de vaststelling van principiële geschiktheid, want de functie was immers gekozen op grond van aansluiting bij de persoonlijkheid van de cliënt). Dit tekort is meestal te splitsen in een tekort aan functiespecifieke vakkennis en -vaardigheden en een tekort aan psycho-sociale competentie (bijvoorbeeld het vermogen om eigen stress te reguleren, conflicten te hanteren, te onderhandelen, maar bijvoorbeeld ook het concentratievermogen, het vermogen tot verbaal analyseren).
4.1.2 Vaststellen van het tekort aan vakkennis en vaardigheden. Het

kan nuttig zijn om hierbij het management en eventueel anderen in de omgeving van de cliënt in te schakelen, zowel om de eisen te bepalen als om het tekort bij de cliënt te bepalen.

4.1.3 Vaststellen van het tekort aan psycho-sociale competentie. Zeker bij dit onderdeel is het, om tot duidelijkheid te kunnen komen, nodig om het het management en eventueel anderen in de omgeving van de cliënt in te schakelen. Dit geldt weer zowel voor de concretisering van de eisen als voor de vorming van het oordeel over de mate waarin de cliënt afwijkt van de eisen.

4.2 Geschiktheidsbevordering.

4.2.1 Opleidingskeuze gericht op opheffing van het kwalificatietekort en een onderwijskundig advies over een doelmatige manier van leren.

4.2.2 Verheldering van het tekort aan psycho-sociale competentie en aanbieden van een daaruit afgeleide richtlijn voor vergroting van de competentie (eventueel gevolgd door een korte praktische steun bij de toepassing van de richtlijn).

4.2.3 Advies en eventueel steun aan het lijnmanagement dat verantwoordelijk is voor de afdeling waar de cliënt gaat werken. Dit betreft een passende ondersteuning door het management van het functioneren van de cliënt.

4.2.4 Als er ondanks de drie bovenstaande maatregelen nog ongeschiktheid voor een taak overblijft: zoeken naar de mogelijkheid om die taak te vervangen door één waar de cliënt wel geschikt voor is.

Fase 5 Loopbaanplanning

Taken die zijn gericht op de ontwikkeling van een lange-termijnperspectief en een loopbaanplan.

5.1 Strategie bespreken om de ontwikkelingen bij te houden op het waardegebied.

5.2 Strategie bespreken om de ontwikkelingen bij te houden in de sector van het arbeidsbestel dat aansluit bij het waardegebied en het criterium voor passend werk van de cliënt.

5.3 Strategie bespreken om de ontwikkeling van het potentieel van de cliënt af te stemmen op de ontwikkeling op het waardegebied en op het arbeidsmarktsegment dat aansluit bij de bovengenoemde sector in het arbeidsbestel.

5.4 Tactische en technische handvatten voor de uitvoering van de drie strategieën. Hierbij is vooral het leren verwerken van stress-signalen belangrijk.

5.5 Eindrapportage aan cliënt en opdrachtgever.

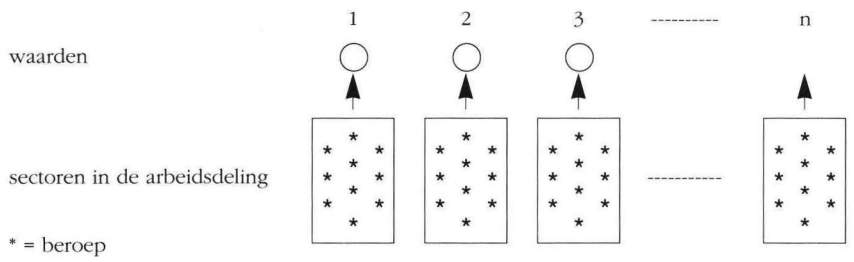
5.6 Follow-up/evaluatie.

De waardegerichtheid van de methodiek

Om bij de oplossing van loopbaanproblemen methodisch gebruik te kunnen maken van de centrale waarde van cliënten moet worden voldaan aan drie voorwaarden.

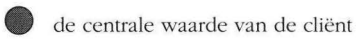
1. Het resultaat van de arbeidsdeling (alle beroepen) moet te beschrijven zijn als afgeleide van een niet te grote verzameling waarden (zie schema 6.1).

schema 6.1



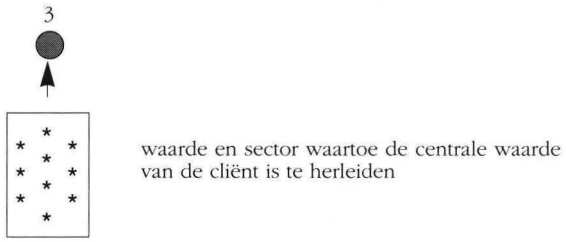
2. Alle cliënten met loopbaanproblemen moeten een centrale waarde hebben die te verhelderen is (zie schema 6.2).

schema 6.2



3. De verhelderde waarden van cliënten moet zijn te herleiden tot één van de verzameling waarden waarop de arbeidsdeling is gericht (zie schema 6.3).

schema 6.3



Arbeid als realisering van waarden

De complexiteit van arbeid, arbeidsdeling en arbeidsverdeling is op een eenvoudige manier doorzichtig te maken door arbeid op te vatten als werken aan de realisering van waarden.

Waarden zijn het in een samenleving gewenste peil van voorwaarden voor leven en welzijn. Voorbeelden van waarden: een in een samenleving gewenst peil van huisvesting, kleding, voeding, gezondheid en veiligheid. Huisvesting kan worden benoemd als waardegebied. Waardegebieden zijn universeel. Onafhankelijk van tijd en plaats hebben menselijke samenlevingen waarde gehecht aan huisvesting. Alleen het gewenste peil, zowel kwantitatief als kwalitatief varieert met tijd en plaats. Vroeger streefden mensen hier naar een hut en in Siberië naar een tent. Nu verlangt men hier en in Siberië een woning met meerdere verdiepingen, voorzien van alle technische gemakken. De waarden veranderden, het streefniveau wordt over het algemeen hoger, de waardegebieden blijven gelijk. Een zekere concretisering van een waarde, als uitdrukking van de publieke opinie in een bepaalde periode, stelt de samenleving voor een collectieve taak. De complexiteit en omvang van de taak vergen arbeidsdeling en -verdeling.

De aard van de arbeidsdeling (op het niveau van functie, organisatie en beroep) kan, via de op schaarste gebaseerde effectiviteits- en doelmatigheidsoverwegingen, worden beschouwd als een afgeleide van de definitie van de collectieve taak. Om te begrijpen hoe de arbeidsdeling op een waardegebied wordt bepaald door de definiëring van de collectieve taak op dat gebied is het goed om de aandacht te richten op de activiteiten van belangrijke actoren op het waardegebied.

Om de collectieve taak in een uitvoerbare vorm te krijgen, is kennis nodig van het deel van de werkelijkheid waarmee het waardegebied samenhangt. Als je huizen wilt bouwen of verbeteren, moet je kennis hebben van bouwmaterialen, van krachten die op bouwconstructies werken en van de relatie tussen bouwen en bodemgesteldheid. De wetenschapper is verantwoordelijk voor de benodigde kennis om de collectieve taak te kunnen uitvoeren. De politicus/bestuurder schept een algemeen beleidskader voor de uitvoering van de collectieve taak en schept de wettelijke en financiële randvoorwaarden. De ondernemer vertaalt binnen dat kader de collectieve taak naar goederen of diensten die in een organisatie voor een markt worden geproduceerd. De technoloog levert de voor de produktie benodigde technische middelen. De werknemer draagt zijn of haar arbeidsvermogen bij aan het produktieproces. De docent zorgt voor de benodigde kwalificaties van de werknemers. De bankier levert financiële steun aan de ondernemer.

In eerste instantie wordt de collectieve taak op een waardegebied verdeeld over deze zeven actoren. Zij communiceren met elkaar over de afstemming van hun taken en komen uiteindelijk tot een concrete, operationele definitie

van hun deel van de collectieve taak. De waarden in de samenleving worden voornamelijk gerealiseerd via de uitvoering van de taken van deze zeven actoren. Als zij hun taken herdefiniëren, verandert de arbeidsdeling op het waardegebied. Als je weet wat de trend is in de waarde-ontwikkeling op het gebied van huisvesting en je weet wat de belangrijkste onderwerpen zijn op de agenda's van de zeven actoren op het gebied van huisvesting, kun je daaruit redelijke vermoedens afleiden over de komende veranderingen in de structuur van de op huisvesting gerichte arbeid. Bijvoorbeeld: de trend in de waarde-ontwikkeling op het waardegebied huisvesting gaat in de richting van meer comfort. De wetenschapper komt met steeds meer kennis over kunstmatige intelligentie. De technoloog bouwt op basis daarvan intelligente apparaten die het huishouden kunnen verlichten en veraangenamen. De ondernemer gaat huizen bouwen waarin de intelligente apparaten zijn opgenomen. Er is een markt voor. Daarom is de bankier ook bereid om de benodigde investeringen te financieren. Volkshuisvesting stelt veiligheidseisen waaraan een intelligente woning moet voldoen. De arbeidsstructuur wordt aangepast. Er moeten nieuwe taken worden verricht om de intelligente apparatuur in te bouwen. Daarvoor zijn kwalificaties vereist, die door de docent worden geleverd. Het personeel moet zich aanpassen en bijscholen. Er komt waarschijnlijk een nieuw beroep bij: de huis-telematicamonteur.
Het voorbeeld illustreert dat het mogelijk is om de arbeidsdeling te beschrijven als afgeleide van het collectieve streven naar waarderealisering. De vraag die nu nog moet worden beantwoord is of de totale arbeidsdeling is te herleiden tot het streven naar realisering van een niet te grote verzameling waarden. Zou de verzameling namelijk te groot worden, dan raakt het overzicht verloren dat van daaruit op de arbeidsdeling kan worden verkregen. Daarmee zou de benadering van arbeid als waarderealisering een flink stuk nut verliezen voor de loopbaanbegeleidingspraktijk. Overzicht op de arbeidsverdeling is voor iemand die voor keuzen staat op het gebied van de arbeid immers een belangrijke steun bij het komen tot een verantwoorde keuze.
Nu dus het aantal waarden waartoe de arbeidsdeling is te herleiden. In het kader van een, in opdracht van de overheid ontwikkeld, geautomatiseerd informatiesysteem met gegevens over beroepen, opleidingen en arbeidsmarkt (I-SEE!), is door medewerkers van het Instituut voor Beroepskeuze- en Loopbaanpsychologie (IBLP) in samenwerking met het Centrum voor Beleidsanalyse en Advies een classificatie gemaakt van de arbeidsverdeling in veertien waardegebieden (daar 'collectieve behoeften' genoemd). Veertien waardegebieden: dat voldoet aan het criterium van overzichtelijkheid. Aan de eerste voorwaarde voor het gebruik van een waardegerichte methodiek - de arbeidsdeling kunnen beschrijven als resultaat van het collectieve streven naar waarderealisering - kan kennelijk worden voldaan. De tweede en derde voorwaarde komen hierna aan de orde.

De centrale waarde van de cliënt

Hebben alle cliënten met loopbaanproblemen wel een centrale waarde die te verhelderen is? Een bevredigend theoretisch antwoord op deze vraag is niet te geven. Maar op empirische gronden is de vraag positief te beantwoorden.
In de praktijk van de loopbaanbegeleiding van ouderen blijkt altijd wel een centrale waarde aangewezen te kunnen worden. Maar in veel gevallen kan de cliënt geen rechtstreeks antwoord geven op de vraag wat zijn of haar centrale waarde is. Bij het langslopen van de levenservaringen van de cliënt blijkt dat hij of zij bij bepaalde onderwerpen sterk is betrokken. Deze onderwerpen worden meestal verpakt in stukken van het levensverhaal gepresenteerd. De analyse van die onderwerpen waarbij men sterk emotioneel betrokken is in termen van waarden heeft vaak niet plaatsgevonden. Veel mensen reflecteren nu eenmaal niet systematisch op hun levenservaringen. Als de begeleider stilstaat bij deze onderwerpen blijken ze het best te benoemen als waarden. Halfbewuste waarden waarmee cliënten meestal al vanaf hun jeugd door het leven gaan. Als het inductieve proces - het afleiden van waarden uit emotioneel geladen ervaringen - naar een hoger abstractieniveau wordt geleid, blijkt dat het aantal onderwerpen zelfs kan worden gereduceerd tot een klein aantal waarden, waar één centrale waarde uitspringt. Deze centrale waarde springt eruit op grond van de frequentie waarmee onderwerpen die daaronder vallen door de cliënt worden aangesneden. Het verhelderen van zo'n centrale waarde leidt vaak tot reacties in de trant van "Tja, dat houdt me inderdaad al heel lang bezig."
De servicemonteur uit de inleiding wist natuurlijk best dat hij zich druk maakte om het nakomen van afspraken met klanten, hij had het alleen nooit benoemd als een waarde op het gebied van informatie-opslag en -voorziening. Met zijn oorspronkelijke formuleringen was hij vaak een mopperpot. Met een herformulering werd hij de drager van een respectabele waarde. Kennelijk is het mogelijk om bij oudere cliënten met loopbaanproblemen een centrale waarde te vinden die doorklinkt in hun levensverhaal. Met deze vaststelling wordt voldaan aan de tweede voorwaarde voor gebruik van de waardegerichte methodiek.

Van individu naar collectief: van centrale waarde naar waardegebied

De centrale waarde van de servicemonteur bleek te herleiden tot één van de veertien waardegebieden: het waardegebied informatievoorziening en communicatie. Via deze koppeling kon hij zicht krijgen op de arbeidsdeling op dit gebied en op de ontwikkeling daarin. Meer in het bijzonder: op dat deel dat aansloot bij zijn capaciteiten, interesses en behoeften. Wat voor de servicemonteur gold, blijkt in de praktijk ook te gelden voor andere cliënten. De verhelderde waarde is altijd te herleiden tot één van de waarden waarop de arbeidsdeling is gericht. Uit deze constatering blijkt dat ook kan worden voldaan aan de laatste voorwaarde voor toepassing van de waardegerichte methodiek.

De betekenis voor ouderen

Erikson[2] wijst erop dat mensen van middelbare leeftijd zich meer (zouden moeten) gaan bekommeren om de ontwikkeling van de jongere generatie. Jung[3] zegt dat ouderen zich meer met cultuur (zouden moeten) gaan bezighouden. Andere auteurs wijzen op een omslag van een meer egocentrische naar een meer altruïstische levenswijze. Uit het voorgaande kunnen wij de conclusie trekken dat ouderen zich sterker richten op waarden. Waarden staan immers centraal in de cultuur en representeren het algemeen belang. Als dat waar is, sluit de waardegerichte loopbaanmethodiek goed aan bij dit ontwikkelingspsychologische gegeven. Hiermee kan de oudere steun worden geboden bij de realisering van een ontwikkelingstendens.
Veel loopbaanproblemen van ouderen komen voort uit de voortdurende stroom van veranderingen in het werk. Het zijn vaak niet eens de veranderingen op zich, maar het gebrek aan greep daarop door een tekort aan zicht op en betrokkenheid bij de achterliggende oorzaken van de veranderingen. Als de oudere medewerker heeft geleerd zijn of haar werk te zien als een bijdrage aan de realisering van een waarde, dan kan hij of zij de actuele of toekomstige veranderingen in zijn of haar functie zien als een gevolg van de herdefiniëring van de collectieve taak op het waardegebied door de actoren ter plaatse. (De methodiek is erop gericht de cliënt te leren om ontwikkelingen op zijn/haar waardegebied te begrijpen en te volgen.) Dat geeft een zekere rust en de mogelijkheid tot anticiperen op en begrip hebben voor de aanpassingen in beleid en organisatie. Oudere mensen krijgen meer aandacht voor het verleden, voor hun eigen geschiedenis vooral, maar ook voor de grotere context van hun eigen levensgeschiedenis. Waardegebieden hebben een lange geschiedenis: denkt u maar aan de kleitabletten als voorloper van de moderne informatiesystemen waarin onze servicemonteur zo was geïnteresseerd. Het ligt in de rede dat het voor oudere mensen aantrekkelijk is om zich te verdiepen in de geschiedenis van hun waardegebied. Het eigen streven en werken kan daardoor in een historische context worden geplaatst. Dat is goed voor zingeving, ook al iets waarmee ouderen zich vaak meer gaan bezighouden.

De betekenis voor de organisatie

Het meest directe belang voor de organisatie van de toepassing van de methodiek is natuurlijk de bijdrage aan de oplossing van de functioneringsen loopbaanproblemen van het oudere deel van het personeelsbestand. Indirect kan de methodiek bijdragen aan de flexibiliteit en mobiliteit van ouderen. De veranderingen roepen namelijk minder defensieve reacties op bij mensen die daar greep op hebben, dan bij mensen die zich overvallen

voelen door gebeurtenissen waarvan zij de achtergrond niet snappen. Minder defensieve reacties betekenen in het algemeen minder terugtrekken achter verworven rechten en minder verzet tegen veranderingen. Tenzij het beleid natuurlijk regelrecht indruist tegen de eigen beleidsvisie. Maar dan nog is de medewerker met een waarde-oriëntatie op werk een discussiepartner, die met kennis van zaken kan argumenteren tegen het voorgestelde beleid. Met zulke mensen valt redelijk te praten. Met mensen die zich uit angst en machteloosheid hebben teruggetrokken op hun defensie lukt dat veel moeilijker.
Verder kan de methodiek bijdragen aan preventie van ziekte en arbeidsongeschiktheid die wordt veroorzaakt door stress. In de literatuur wordt het vermogen om stress te hanteren in verband gebracht met het begrijpen van de stressoren en met de mogelijkheid om daarop invloed uit te oefenen. De waarde-oriëntatie op arbeid biedt deze mogelijkheden. Zicht op de ontwikkelingen op het waardegebied leidt tot begrip voor de daaruit voortkomende veranderingen en de mogelijkheid om zich voor te bereiden op wat komen gaat. Via de voorbereidingen kan invloed worden uitgeoefend als de veranderingen zich aandienen.
Twee laatste punten die van belang zijn voor de organisatie: cultuur- en potentieelontwikkeling. Cultuurontwikkeling wordt als bindend en motiverend middel belangrijker in organisaties. Waarden vormen de kern van elke cultuur. Ouderen met een bewuste waarde-oriëntatie kunnen een bijdrage leveren aan de ontwikkeling, verspreiding en instandhouding van de cultuur. Potentieelontwikkeling bij ouderen betekent leren door opleidingen. Vragen over de mate waarin iemand is op te leiden en over de juiste opleiding zijn gemakkelijk te beantwoorden door te letten op de functionaliteit van de opleiding voor de uitvoering van het lange-termijnloopbaanplan.

Voorwaarden voor het gebruik van de methodiek

De toepassing van de methodiek is gebonden aan vier voorwaarden:

1. Professioneel niveau van de loopbaanbegeleider.
   Dat de methodiek zo gedifferentieerd is, betekent dat de loopbaanbegeleider een breed arsenaal van technieken moet beheersen, variërend van counselen, via geschiktheidsonderzoek tot gedragstherapeutische adviezen. De loopbaanbegeleider moet de theoretische achtergronden van de technieken kennen en naast de psychologie kennis hebben van de context van arbeid op economisch, politiek en sociaal-cultureel niveau. Het is niet noodzakelijk dat de methode wordt toegepast door één begeleider. Ook hier bestaat de mogelijkheid van taakverdeling.
2. Bereidheid van de cliënt om te kiezen voor werk als waarderealisering.
   Dit punt spreekt voor zich. Als de cliënt geen boodschap heeft aan waardeverheldering en waardegericht werk houdt het natuurlijk op.

3. Er moet een koppeling zijn te leggen tussen de waardegerichte werkmogelijkheden van de cliënt en de personeelsbehoefte van de organisatie.
   Ook dit punt behoeft nauwelijks toelichting. Als het waardegerichte aanbod van de cliënt op de interne arbeidsmarkt niet aansluit bij de vraag, of niet in staat is die vraag op te wekken, zijn er geen zaken te doen tussen werkgever en werknemer. Dit laat de mogelijkheid van een waardegericht aanbod op de externe arbeidsmarkt onverlet. Deze laatste mogelijkheid zou kunnen worden ondersteund door 'outplacement'.
4. De directie van de organisatie moet willen meewerken aan de realisering van de loopbaanplannen.
   De uitvoering van loopbaanplannen stuit nogal eens op weerstand bij het betrokken management. Die weerstand moet worden aangepakt door beleid, waarin vastligt dat het management moet meewerken aan de realisering van redelijke loopbaanplannen.

Voor de methode geldt op deze punten hetzelfde als voor mensen: werkzaamheid is gebonden aan voorwaarden.

Noten

1. Meestal gaat het om de interne arbeidsmarkt, het kan echter ook om de externe arbeidsmarkt gaan en zelfs om de arbeidsmarkt voor vrijwilligers.

2. Erikson, E.H. *Identity and the Life Cycle, a Reissue.* W.W. Norton, New York, 1980.

3. Jung, C.G. *Mens en cultuur.* Lemniscaat, Rotterdam, 1987.

7. VITAAL EN GEMOTIVEERD TOT AAN HET PENSIOEN

D.C. Peters

Gezond met pensioen

Nog altijd haalt het grootste deel van de werknemers in Nederland niet gezond de pensioengerechtigde leeftijd. Slechts één op de vijf mannelijke werknemers lukt het om zonder gehele of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid het arbeidzaam leven te beëindigen. We hebben nu al meer dan 800.000 arbeidsongeschikten in ons land met een arbeidsinvaliditeitsuitkering. Als de invalideringsfrequentie per leeftijdsgroep zich handhaaft op het huidige niveau, dan zal het aantal arbeidsongeschikten - gezien de veroudering van de beroepsbevolking - in de loop van de jaren negentig de één miljoen overtreffen.

Vergrijzing van de beroepsbevolking heeft ook gevolgen voor de omvang van het kort- en langdurend ziekteverzuim en het beroep dat wordt gedaan op de collectieve sector. Dat laatste is reden voor de overheid om te bezien met welke maatregelen de uitstroom van de arbeidsongeschikten uit het arbeidsproces een halt kan worden toegeroepen. De invoering van de Wet arbeid gehandicapte werknemers (WAGW) moet er onder andere toe leiden dat gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemers, onder wie veel ouderen, worden herplaatst bij hun oude werkgever.

Werkgevers kunnen minder dan vroeger via de WAO-sluis het probleem oplossen van een niet meer zo goed functionerende oudere werknemer. Arbeidsongeschikt en 50-plusser zijn gaat nog altijd vaak samen.

Met name met betrekking tot de relatie (ouder wordende) werknemer en gezondheid wil ik in dit hoofdstuk uiteenzetten welk beleid IBM Nederland N.V. (IBM) voert om te voorkomen dat haar ouder wordende werknemers door arbeidsongeschiktheid voortijdig het arbeidsproces verlaten. Tevens zal ik in breder verband ingaan op de programma's die IBM kent om het vergrijzend personeelsbestand vitaal en flexibel te houden en zal ik de eenmalige oplossingen uiteenzetten die de leiding van de onderneming voorstaat als de programma's op momenten in bepaalde situaties niet toereikend blijken te zijn.

Een organisatie is gebaat bij gezonde, gemotiveerde en flexibele medewerkers. Voegen wij hieraan de doelstelling toe van het handhaven van de werkgelegenheid, dan ligt het voor de hand dat IBM veel investeert in het bereiken van een evenwichtig beleid dat rekening houdt met de verschillende doelstellingen en toekomstige ontwikkelingen.

Vitaal houden

In welke mate is de veroudering een probleem voor de onderneming? Is er in alle gevallen wel sprake van een probleem? Gezien de grote aandacht die de vergrijzing krijgt, lijkt het dat vergrijzing een opgave vormt voor elke arbeidsorganisatie. Natuurlijk hangt het van de organisatie af welke problemen de aandacht vragen, hoe groot ze zijn, of ze zich nu voordoen of in de toekomst worden verwacht. Vanaf het midden van de jaren zeventig werd bij IBM geregeld gesproken over de problematiek van oudere werknemers. Dan weer vroeg de ondernemingsraad aandacht voor een verondersteld probleem, dan weer was het personeelszaken die een bepaald aspect naar voren bracht. In feite was dit aandacht vragen uitsluitend gebaseerd op vermeende problemen van enkele oudere medewerkers. Zij konden niet meer goed meekomen (bijvoorbeeld in de produktie, de onderhoudsdienst of de verkoop). Hoger management was terecht van mening dat er nog geen sprake was van een algemeen probleem, maar slechts van incidentele problemen binnen bepaalde functiegroepen die ad hoc konden worden opgelost. Ook uit de periodieke opinie-onderzoeken die het bedrijf houdt om de tevredenheid van de werknemers te peilen over de arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en werkomstandigheden, bleek geenszins dat de 45-plussers minder tevreden waren dan hun jongere collega's. Integendeel.
In 1990 werd onderzocht hoe de beoordeling van de oudere werknemers door de managers zich verhield tot die van de jongere collega's. In het algemeen waren de beoordelingsresultaten over het functioneren van de ouderen beter. Uit de literatuur blijkt dat in het algemeen veroudering betekent dat het lichamelijke uithoudingsvermogen minder wordt, er verlies van geestelijke spankracht optreedt en de eerder opgedane kennis in waarde vermindert. Daar staat het voordeel van de rijke ervaring en de levenswijsheid tegenover. Dit betekent dat als de arbeidsorganisatie - al of niet op grond van eigen ervaring of onderzoek - deze conclusies onderschrijft, de onderneming gebruik moet maken van de positieve kanten van het ouder worden. Wat betreft de nadelen die vergrijzing met zich meebrengt, zou men ofwel zich hierbij moeten aanpassen ofwel zo lang mogelijk trachten te voorkomen dat ze optreden. In feite wordt in het IBM-beleid nu vooral op het laatste, het zo lang mogelijk flexibel en gezond houden, het meeste accent gelegd.
Maar daarmee zijn niet alle problemen op te lossen. Wel biedt het, afhankelijk van de wijze waarop het beleid in de praktijk wordt uitgewerkt, een belangrijke bijdrage aan het voorkomen van verouderingsproblemen. Ondanks grote investeringen in goede arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden, in opleidingen en gezondheidsbewaking van de medewerkers kunnen zich altijd situaties voordoen waarbij een medewerker niet meer functioneert op de plaats waarvoor hij is ingehuurd. Ook kan zijn functie door reorganisatie komen te vervallen. Gezien het hierna nog uitvoe-

rig aan de orde komende principe van gegarandeerde werkgelegenheid zal IBM al het mogelijke doen allereerst binnen het bedrijf een bevredigende oplossing te vinden.

Een korte karakteristiek van IBM

IBM is een internationale onderneming van Amerikaanse origine.
Haar werkterrein ligt op het gebied van tekst- en gegevensverwerking en telecommunicatie-apparatuur tot allerlei vormen van dienstverlening. De Nederlandse vestiging onder leiding van een Nederlandse directie heeft de hoofdzetel in Amsterdam en bestond in 1990 vijftig jaar. Het personeelsbestand schommelt de laatste tien jaar rond de 6.000 medewerkers met een gemiddelde leeftijd van 42 jaar. Er is weinig, hoofdzakelijk natuurlijk verloop. IBM huldigt de filosofie toonaangevend te zijn, of dat is nu op het terrein van de automatisering of op dat van het personeelsbeleid. Er ligt een sterk accent op management en er bestaat een typische, moeilijk te omschrijven IBM-cultuur. IBM beweegt zich op een snel veranderende markt die geregeld leiden tot organisatiewijzigingen en verschuivingen. Een van de grootste veranderingen vond plaats in 1987. De IBM-fabriek, waar zo'n 1.500 man bij het fabricageproces was betrokken, werd opgeheven en vervangen door nieuwe missies zoals een internationaal distributie- en reparatiecentrum. In tabel 7.1 staan enige bedrijfsgegevens die zijn ontleend aan het sociaal jaarverslag 1988 en die een globaal overzicht geven van cijfermateriaal dat bij de verschillende onderwerpen aan de orde komt.

Tabel 7.1: Bedrijfsgegevens 1988

Hoofdkantoor		Amsterdam
Aantal vestigingen in Nederland		17
Personeelsbestand		5.930
Aantal vrouwen		820
Gemiddelde leeftijd		42
Functiebestand		900
Omzet	*f* 1.825 miljard	
Netto winst	*f* 245 miljoen	
Totale loonkosten	*f* 774 miljoen	
Ziekteverzuim		3,9%
Medewerkers met een WAO-uitkering		347
Aantal gehandicapten		85
Aantal opleidingsdagen		56.000
Vrijwillig studerende medewerkers		1.757

Bron: IBM[1]

Basis: een goed sociaal beleid

De wijze waarop IBM omgaat met oudere en/of arbeidsongeschikte medewerkers kan niet op zichzelf worden beschouwd, maar moet worden beoordeeld tegen het licht van het totale beleid en de achtergronden van deze multinationale onderneming. Voordat ik inga op de praktijk, zal ik de basisfilosofie toelichten waarop het sociaal beleid is gefundeerd.
"Ik geloof dat het werkelijke verschil tussen succes en falen van een onderneming zeer vaak is terug te voeren tot de vraag: hoe goed slaagt de onderneming erin de enorme energie en de talenten van haar mensen er uit te halen?" Dit schreef Thomas J. Watson jr., voormalig IBM topman, in zijn boek *A Business and its Beliefs*.[2] Zijn stelling is dat elke organisatie voor overleving en succes een aantal oprechte beginselen moet hebben waarvan alle beleidslijnen en activiteiten zijn afgeleid en dat aan die beginselen trouw moet worden gebleven. Wanneer een organisatie in aanraking komt met de uitdagingen van een veranderde wereld, moet zij bereid zijn om alles aan zichzelf te veranderen, behalve deze beginselen. Watson stelt dat IBM enig bewijs biedt hoe de beginselen, die op zichzelf niet uniek zijn, hebben bijgedragen tot de groei en bloei van de organisatie. Behalve het juiste produkt op de juiste plaats op het juiste tijdstip is het succes van IBM als toonaangevende onderneming vooral te danken aan deze voor de oorlog ontwikkelde beginselen, aldus Watson.
Ook in 1990 golden de internationale principes nog steeds en werden alle activiteiten eraan getoetst. Het zijn:

1. Respect voor het individu.
2. De best mogelijke service verlenen.
3. Kwaliteit nastreven bij alles.
4. Effectief management.
5. Nakomen van verplichtingen tegenover aandeelhouders.
6. Rechtvaardige behandeling van leveranciers.
7. Zich gedragen als een goed lid van de gemeenschap.

Voor het sociaal beleid zijn met name het eerste, vierde en zevende principe van belang. Hierbij is een aantal specifieke uitgangspunten geformuleerd. Deze luiden:

1. IBM streeft naar het verschaffen van een zo groot mogelijke voldoening in de taakuitoefening van haar medewerkers. Met voldoening in het werk wordt een goede motivatie bereikt, hetgeen wordt versterkt door effectief management en de toepassing van het eerste principe.
2. IBM streeft naar de hoogst mogelijke kwaliteit van haar primaire en secundaire arbeidsvoorwaardenpakket. Dit pakket wordt periodiek getoetst aan dat van vergelijkbare bedrijven in Nederland. Waar mogelijk worden, op grond van gewijzigde omstandigheden, verbeteringen aangebracht (in nauw overleg met de ondernemingsraad).

3. IBM streeft naar volledige werkgelegenheid voor haar medewerkers. Dit beleid, bekend als 'full employment' is erop gericht blijvend en zinvol werk te verschaffen aan iedere medewerker met een vast dienstverband. Het uit zich in een levendige interne arbeidsmarkt en een continu proces van scholing.
4. IBM streeft naar een goede overlegstructuur, die de vaststelling van het sociaal beleid via een intern beslissingsproces mogelijk maakt. IBM wenst, binnen de wettelijke mogelijkheden, zelf haar sociaal beleid en arbeidsvoorwaarden te kunnen bepalen. Directie en vertegenwoordigers van het personeel (de ondernemingsraad) moeten hierover beslissen.

Gegarandeerde werkgelegenheid

Er zeker van zijn dat je bij je werkgever in dienst kan blijven, ook als door reorganisatie of minder orders er niet voldoende werk beschikbaar is voor iedere medewerker, is een tamelijke unieke arbeidsvoorwaarde. Voor de oorlog ontsloeg IBM in de Verenigde Staten geen medewerkers ondanks de recessies in de jaren dertig. In plaats van te besparen op de salariskosten door inkrimping van personeel of werktijden zocht het bedrijf de oplossing in het aanspreken van haar hulpmiddelen en legde zij voorraden aan van zelf vervaardigde onderdelen. Dankzij deze aanpak kon IBM, toen betere economische tijden aanbraken, snel machines leveren en een periode van groei ondergaan. Sindsdien is het principe van full employment gehandhaafd en dit is een van de belangrijkste redenen dat mensen graag bij IBM werken. De gegarandeerde werkgelegenheid strekt zich ook uit tot die medewerkers die tijdens hun dienstverband geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt raken. Met andere woorden: ook deze medewerkers blijven tot aan hun pensionering in dienst en hun uitkering wordt aangevuld (om precies te zijn de eerste twee jaar van WAO tot 100% van het salaris en daarna door een toeslag van 70% van het verschil tussen uitkering en salaris). Gedeeltelijk arbeidsongeschikten die weer in het arbeidsproces worden ingepast, ontvangen zolang dit duurt een aanvulling tot 100% van het laatstgenoten salaris. De opbouw van het premievrije pensioen loopt normaal door op basis van 100% salaris.
Het spreekt vanzelf dat dit IBM veel geld kost. Daar staat tegenover dat het voor gezonde medewerkers een plezierige gedachte is dat zij bij eventuele arbeidsongeschiktheid zowel hun werkgever als hun inkomen behouden. Ook na jaren niet gewerkt te hebben, worden geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikte medewerkers weer zo goed mogelijk ingepast in het arbeidsproces. Het principe van gegarandeerde werkgelegenheid betekent dat IBM verder gaat dan de Nederlandse wetgeving eist bij arbeidsongeschiktheid. In het algemeen is het mogelijk het dienstverband te beëindigen na twee jaar afwezigheid door ziekte. Omdat men de werkgelegenheid wil handhaven, is

het begrijpelijk dat er veel aandacht wordt gegeven aan de voorwaarden om dit mogelijk te maken. Hier gaan sociale en economische motieven hand in hand. Bij bepaalde omstandigheden kan het een duur principe zijn. Gegarandeerde werkgelegenheid is een mooi goed voor de medewerkers en draagt bij aan de motivatie en loyaliteit. En dat is weer in het belang van het bedrijf. Maar de prijs is hoog en heeft het risico in zich dat het te hoog wordt. In dit licht bezien, zijn programma's die dit moeten voorkomen verklaarbaar. Dat neemt niet weg dat deze programma's of onderdelen hiervan ook bruikbaar en toepasbaar kunnen zijn voor organisaties die geen gegarandeerde werkgelegenheid hebben. Dergelijke organisaties kunnen ook goede reden hebben om aandacht te besteden aan de consequenties van een toenemende gemiddelde leeftijd of een oudere-werknemerprobleem kennen of verwachten te krijgen.

Organisatie van veiligheid, gezondheid en welzijn (VGW)

Uitgangspunt voor het beleid is het gezond en flexibel houden van de medewerkers ook als de 'mid-life' en de derde levensfase zijn ingetreden. Het kan niet anders of de specialisten op VGW-gebied die worden geacht deze doelstelling te helpen realiseren, moeten hierover overleggen en afstemmen. Dit proces vraagt weer om een structuur en om coördinatie. Een gestructureerde samenwerking van in- en externe betrokkenen is een voorwaarde voor een gedegen aanpak. In de volgende paragrafen worden de netwerken toegelicht.

A. Multidisciplinaire aanpak

De functies bedrijfsgezondheidszorg, veiligheid, arbeidshygiëne en welzijn zijn in een organisatie ondergebracht en werken structureel samen. Deze organisatie, 'Health, Safety and Environment' genaamd en kortweg aangeduid als HSE, maakt deel uit van de afdeling Personeelszaken. Behalve de medische dienst, die bestaat uit bedrijfsartsen, bedrijfsverpleegkundigen, fysiotherapeuten, een laborant en een mondhygiëniste vinden we in deze afdeling een veiligheidskundige, een arbeidshygiënist, sociale functionarissen, een automatiseringsdeskundige en administratief personeel. Al deze specialisten in veiligheid, gezondheid en welzijn hebben een eigen maar gezamenlijke taak die is gericht op de medewerker in zijn werk en zijn werkomstandigheden.

B. Bedrijfsgezondheidszorg

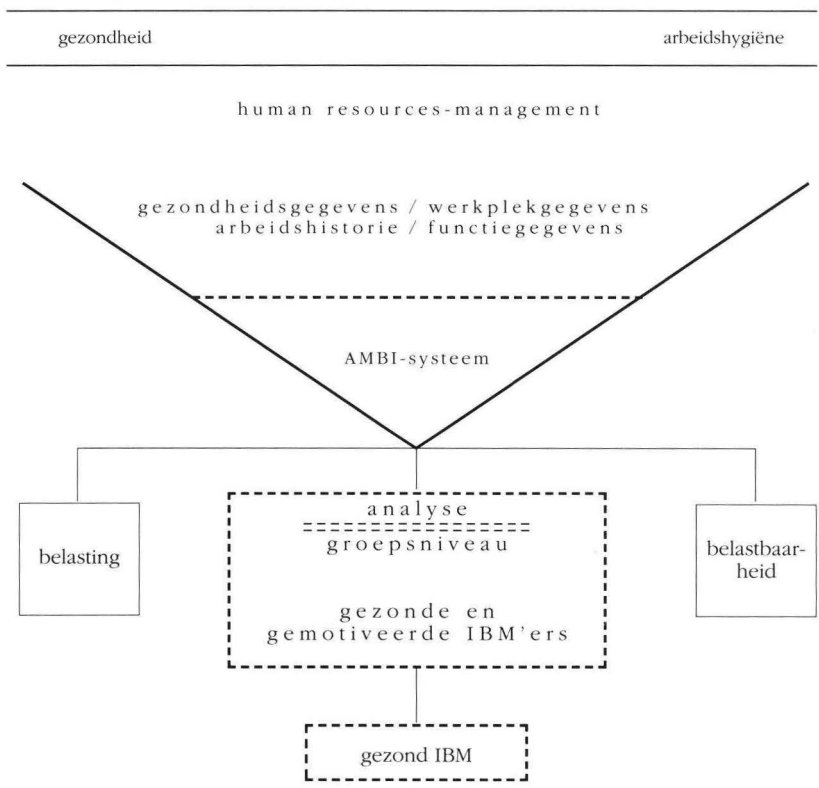
Het doel van het netwerk van bedrijfsgezondheidszorg en arbeidshygiëne is het optimaal inzetten van medewerkers binnen het bedrijf, zonder dat er hinder of schade voor de gezondheid onstaat. Door preventie kan dit doel worden bereikt. Er moet een balans worden gevonden tussen op belastbaar-

heid afgestemd plaatsingsbeleid en het voorkomen van ongewenste belastingen. Daarvoor zijn (periodiek) gezondheids- en werkplekonderzoek noodzakelijk.

C. Gericht werkplekonderzoek/arbeidsomstandigheden

Om gefundeerde trends te kunnen signaleren in de ontwikkeling van bepaalde gezondheidskenmerken en -klachten en de aard en de omvang van belastende factoren in werksituaties is een geautomatiseerd registratie- en preventiesysteem ontwikkeld. Het Arbeidshygiënisch Medisch Bedrijfs Informatie Systeem (AMBIS) is een belangrijk hulpmiddel bij het optimaal uitvoeren van een preventieve bedrijfsgezondheidszorg. Gegevens die beschikbaar komen uit bijvoorbeeld periodieke keuringen, werkplekonderzoek en spreekuur-bezoeken kunnen na verwerking verbanden aantonen tussen de arbeidsomstandigheden en het welbevinden van de medewerker. Het vormt de basis voor het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en de gerichte gezondheidsvoorlichting (zie schema 7.2).

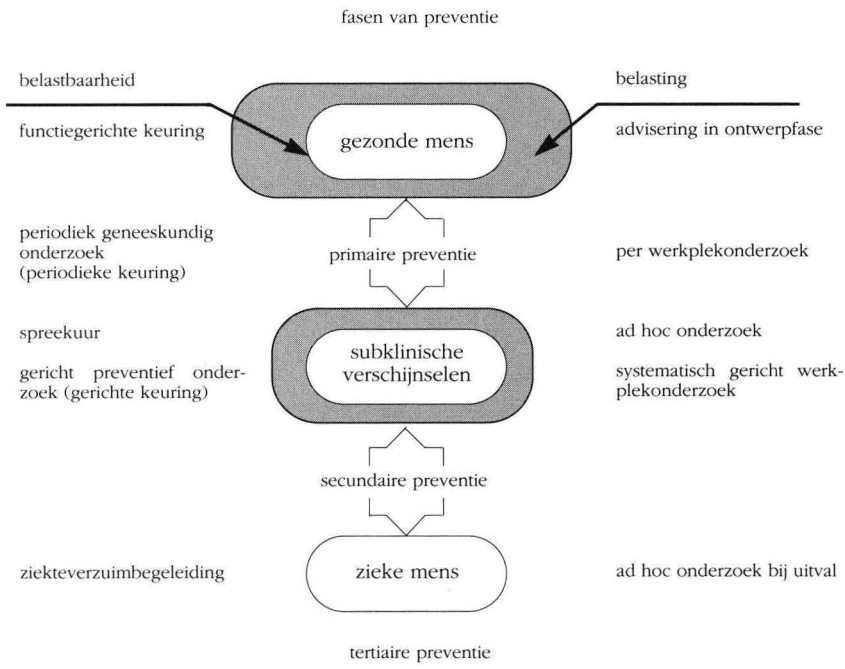
Schema 7.2 Gezondheid in relatie tot arbeidshygiëne



Bron: IBM Beleidsplan BGD

Bij preventie valt onderscheid te maken in primaire, secundaire en tertiaire preventie. Bij primaire preventie vinden we een goede selectie en het ontwerpen van goede arbeidsomstandigheden. Bij secundaire preventie gaat het om het ontdekken van subklinische verschijnselen en het opsporen van potentiële problemen. En bij tertiaire preventie gaat het om maatregelen die verdere gezondheidsschade moeten voorkomen en het aanpassen van de werkomstandigheden naar aanleiding van problemen die zich voordoen. In schema 7.3 is dit weergegeven.

Schema 7.3: Fasen van preventie



Bron: IBM Beleidsplan BGD

D. Ziekteverzuimbeheersing

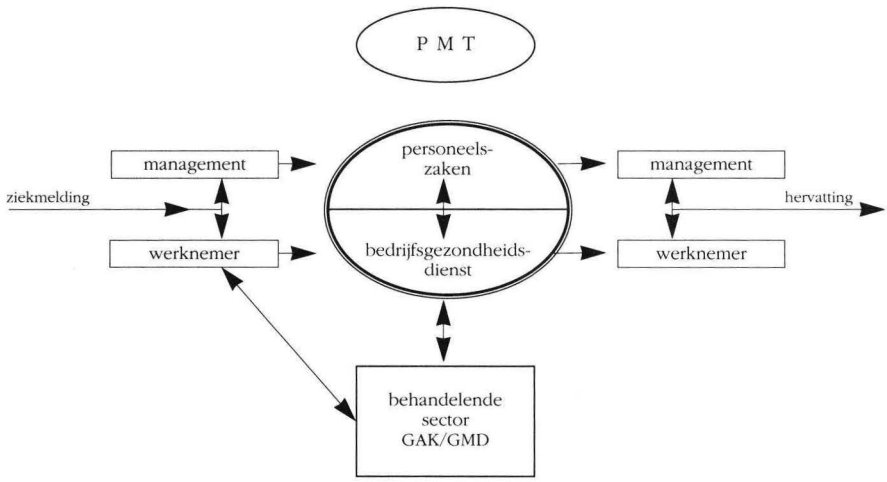
De programma's die kort en langdurig verzuim moeten beheersen, worden centraal gecoördineerd. Dit geldt ook voor de begeleiding van arbeidsongeschikte medewerkers. Actieprogramma's zijn gebaseerd op onderzoek en analyse van allerlei statistisch materiaal. Bestaande instrumenten als functioneringsgesprekken, klachtenkanalen, exit-interviews en periodieke opinieonderzoeken kunnen aanwijzingen geven voor nader onderzoek. Het zou te ver voeren om alle actieprogramma's gedetailleerd uiteen te zetten. Alleen een recent voorbeeld ter illustratie. De afdeling fysiotherapie en de bedrijfs-

artsen constateren een toename van rugklachten. Voor de functiegroepen waarbij dit wordt geconstateerd wordt een zogenoemde 'rugschool' gestart, waarbij medewerkers wordt geleerd op verantwoorde wijze te tillen, te bukken, kortom: om hun rug op de juiste wijze te gebruiken en te belasten.

E. Personeel medische teams en kort verzuim

Al in een vroeg stadium wordt aandacht gegeven aan de ziekgemelde medewerker om een bijdrage te kunnen leveren aan een spoedige hervatting en het eventueel wegnemen van verzwarende factoren die in relatie staan tot de ziekmelding. Iedere medewerker die langer dan vier weken ziek is en frequent zieke medewerkers worden besproken in personeel medische teams (PMT's). Een dergelijk team bestaat uit de personeelschef van een bedrijfsonderdeel, een bedrijfsarts en een medewerker uit de hoek van de verzuimcoördinatie. De personeelschef verzamelt informatie via de manager van betrokkene. De bedrijfsarts onderhoudt contact met de behandelende en controlerende sector en roept afhankelijk van de hem ter beschikking staande gegevens de betrokkene op voor een gesprek over de verzuimbeheersing. In het geregeld overleg wordt vastgesteld wie welke actie neemt en waartoe dit zou moeten leiden. In de teambespreking worden ook de verzuimstatistieken geanalyseerd. In schema 7.4 zijn de communicatielijnen van een PMT weergegeven.

Schema 7.4: Werkwijze personeel medisch team

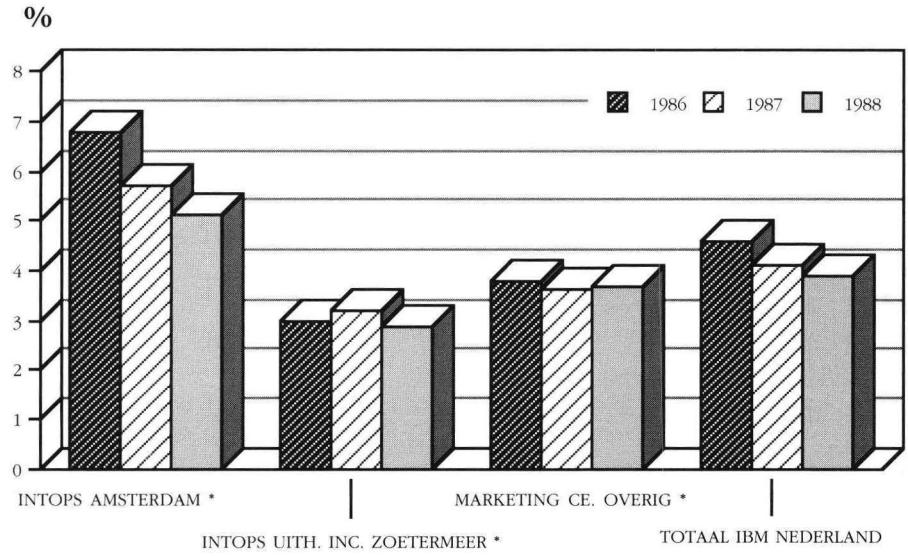


Bron: IBM Beleidsplan BGD

Als eigen-risicodrager, wat wil zeggen dat IBM geen premie voor de Ziektewet inhoudt en afdraagt maar bij ziekte de salarissen normaal doorbetaalt, heeft IBM uiteraard groot belang bij een zo laag mogelijk ziektepercentage.

De aandacht die management, personeelszaken en medische dienst geven aan de ziekgemelde medewerker werpt haar vruchten af. Tabel 7.5 toont de ontwikkelingen van het ziekteverzuim van de afgelopen jaren.

Tabel 7.5: Ziekteverzuim



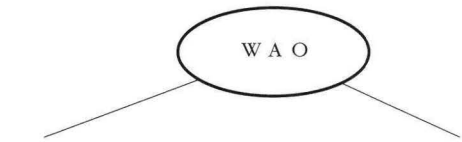
** diverse bedrijfsonderdelen; INTOPS: international operations; CE: Customer engineering; INC: International network centre*
Bron: Jaarverslag BGD - IBM

Maatregelen rond langdurig zieken

Alle inspanningen ten spijt kan ook IBM niet voorkomen dat medewerkers voor lange tijd niet deelnemen aan het arbeidsproces. Om een optimale begeleiding te garanderen, bestaat er al jaren een structurele samenwerking met de Gemeenschappelijke Medische Dienst (GMD) voor de medewerkers die zijn toegetreden tot de WAO. Er vindt periodiek overleg plaats met een vast team van de GMD, dat bestaat uit een verzekeringsgeneeskundige en een arbeidskundige. Met dit team wordt afgestemd welke mens- en werkgerichte voorzieningen er nodig zijn om toetreding tot de WAO te voorkomen, respectievelijk er weer uit te raken. Gezamenlijk, vanuit ieders verantwoordelijkheid, worden de partieel geschikt verklaarde medewerkers begeleid naar een zo hoog mogelijke graad van arbeidsgeschiktheid door middel van omscholingsprogramma's, aangepast werk en werkplekvoorzieningen. Zolang de medewerkers een WAO-status hebben, worden hun kosten uit een centraal budget gefinancierd en komen ze op die manier financieel niet ten laste van de afdeling waar ze (tijdelijk) zijn geplaatst. Dit biedt grote voorde-

len bij het zoeken naar geschikte werkzaamheden. De medewerkers die (nog) niet aan het arbeidsproces deelnemen, worden beheerd door de afdeling Employee Welfare, die de volledige verantwoordelijkheid draagt voor hun begeleiding en bij een eventuele terugkeer aangepast werk moet realiseren. Om dit mogelijk te maken is een aantal 'spelregels' afgesproken en vastgelegd. Wanneer aanpassing in het reguliere proces nog niet mogelijk is, kan het plaatsen in een revalidatie-afdeling onderdeel zijn van het reïntegratieplan. Op deze afdeling, die organisatorisch valt onder de HSE-organisatie worden uitsluitend fysieke werkzaamheden verricht en wordt uitgeprobeerd wat de betrokkene nog kan en welke mogelijkheden hij nog heeft. Er wordt geen produktiedruk opgelegd. Deze afdeling is afhankelijk van werkzaamheden die het bedrijf aanlevert zoals reparaties, mailings, kopieerwerk, pictogrammen en graveerwerk. Schema 7.6 geeft aan welke weg wordt gevolgd met een arbeidsongeschikte medewerker afhankelijk van of hij gedeeltelijk, tijdelijk of blijvend arbeidsongeschikt is.

Schema 7.6: Proces bij WAO-toetreding



volledig		**gedeeltelijk**	
permanent	tijdelijk	permanent	tijdelijk
huisbezoek	huisbezoek	gesprekken	gesprekken
informatie	informatie	informatie	informatie
speciale cursus	planning terugkeer	aangepast werk (GMD-PMT)	revalidatieplan (GMD-PMT)
REAP[1]	individuele begeleiding (GMD-PMT)	follow-up	aangepast werk
individuele begeleiding (GMD-PMT)	follow-up	pensioen	follow-up
pensioen	geheel of gedeeltelijk herstel		active[2]
	herplaatsing		
	active[2]		

Bron: IBM Beleidsplan BGD

1. *Retirement Education Assistance Plan (op kosten van IBM cursussen volgen om in de vrije tijd activiteiten/hobby's te ontplooien).*
2. *IBM-term voor volledig arbeidsgeschikt en inzetbaar/niet langer vallend onder de WAO.*

Permanente scholing

Een instrument om de werknemers flexibel te houden is dat van de scholing. Technologische veranderingen blijven zich in hoog tempo voltrekken en vragen een grote mate van aanpassingsvermogen en veelzijdigheid. Zowel intern als naar de klanten toe vraagt dit om het op peil houden van vakkennis. Het antwoord is dan ook: opleiden en herscholen. De technologische veranderingen maken ook dat medewerkers meer dan in het verleden van functie zullen wisselen en een geheel nieuw vak moeten leren. Het personeelsbeleid is erop gericht medewerkers te stimuleren tot multifunctionele loopbanen. In dit perspectief is een permanente educatie het middel om bij te blijven en zo een basis te vormen waardoor snelle functieveranderingen met bijbehorende scholing zich succesvol kunnen voltrekken. Daarvoor is een inventarisatie nodig van aanwezige 'skills' en een zo goed mogelijk inschatten van toekomstige behoeften. Daarom investeert IBM veel in opleidingen voor haar medewerkers. Jaarlijks wordt hiervoor 5% van de bruto loonsom, dat wil zeggen zo'n f 30 miljoen, uitgetrokken.

Cijfers 1988
Bij IBM is het totale aantal scholingsdagen 55.952. Dat is gemiddeld tien dagen per medewerker. In hun vrije tijd studeren 409 medewerkers geheel of vrijwel geheel op kosten van IBM bij een groot scala van opleidingsinstituten. Totaal 1.142 medewerkers namen deel aan vrijwillige avondcursussen die IBM in eigen beheer verzorgt. En 206 medewerkers volgden een cursus op het terrein van hobby en vrije tijd met het oog op de periode na hun pensionering. Ten slotte liet IBM ook 126 stagiaires van middelbaar, hoger en universitair onderwijs ervaring opdoen.

'Corporate Social Responsibility'
In het kader van omscholing en als uitvloeisel van een van de principes, te weten 'zich gedragen als een goed lid van de gemeenschap' kan dit programma niet onvermeld blijven, hoewel het niet voor eigen medewerkers is bedoeld. Door het beschikbaar stellen van gelden, produkten en/of kennis tracht IBM een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de maatschappij. Jaarlijks wordt f 10 miljoen besteed aan donaties op de terreinen: wetenschap en technologie, onderwijs, sociaal/maatschappelijk, cultuur, gezondheid/gehandicapten. Op sociaal-maatschappelijk vlak kent IBM drie projecten die zijn gericht op scholing en werkervaring voor werklozen. Het schoolverlatersproject is erop gericht de kansen van werkloze jongeren op de arbeidsmarkt te vergroten. Het Instroom Schoolverlaters Informatica (151)-project leidt jongeren op tot programmeur. PION (Promotie Informatica Onderwijs in Nederland) schoolt werkloze academici en HBO'ers om naar automatiseringsberoepen.

Opleiden als voorwaarde voor verandering

Er zijn drie strategische redenen voor interne opleidingen:

1. De ontwikkeling van de medewerkers.
2 Het bijblijven in het algemeen.
3. Het begeleiden van reorganisatie- en missiewijzigingen.

Wat dat laatste betreft, hebben de jaren 1987 en 1988 de sluiting van de schrijfmachinefabriek en de opbouw van een distributiecentrum voor Europa veel extra opleidingsactiviteiten met zich meegebracht. Deze belangrijke missiewijziging van de Amsterdamse fabriek betekende dat een paar honderd medewerkers beschikbaar kwamen omdat hun functies vervielen. Grote groepen konden via omscholingsprogramma's worden herplaatst. Meer dan zeshonderd medewerkers gingen, variërend van een week tot enige maanden, terug naar de schoolbanken. De haalbaarheid van functieverandering wordt groter naarmate een medewerker over meer algemene kennis beschikt. Ook oudere medewerkers blijken in die omscholingsprogramma's goed mee te kunnen komen. Natuurlijk zijn er ook gevallen waarin het succes van een omscholing niet bij voorbaat is verzekerd. Een gereedschapmaker boven de vijftig jaar, bijvoorbeeld, die meer dan 25 jaar dit vak heeft uitgeoefend, heeft er duidelijk moeite mee om de vijf jaar die hij nog van zijn pensioen afstaat, met beeldschermen te leren werken. Mede om die reden is bij deze missiewijziging aan medewerkers van 54 jaar of ouder een speciale pensioneringsregeling op vrijwillige basis aangeboden, waarvan 150 medewerkers gebruik hebben gemaakt. Medewerkers die mogelijkheden zagen voor een nieuwe carrière bij een andere werkgever en/of voor zichzelf wilden beginnen konden hiervoor steun krijgen, bijvoorbeeld door inschakeling van door het bedrijf betaalde externe instanties die gespecialiseerd zijn in outplacement'. Het gedeeltelijk opheffen van de zogenoemde 'pensioenbreuk' heeft de mogelijkheden voor een externe oplossing vergroot. Dat geeft de ruimte voor nieuw kansen voor jongere krachten en heeft een gunstige invloed op de gemiddelde leeftijd. Het is een voorbeeld van meerdere oplossingen voor een verandering die niet altijd lang van te voren wordt voorzien.

Vooroordelen

Papier is geduldig als het gaat om het formuleren van een beleid. In de praktijk kunnen zich problemen voordoen die een optimale uitvoering kunnen bemoeilijken. Een daarvan is het geconfronteerd worden met vooroordelen ten aanzien van oudere werknemers in het algemeen en oudere arbeidsongeschikte medewerkers in het bijzonder. Er bestaat nog altijd het beeld dat de arbeidsproduktiviteit altijd afneemt bij het ouder worden. Uit onderzoek blijkt dat dit in het algemeen zeker het geval is met beroepen die overwe-

gend een fysieke belasting met zich meebrengen. Voor functies waaraan voornamelijk intellectuele eisen worden gesteld, is dit niet of minder vaak en veel later het geval. Onderzoek kan die van invloed zijnde belastende factoren aan het licht brengen. Vervolgens kan men ze trachten weg te nemen, hetzij door middel van aanpassingen in het eigen werk, hetzij door een niet meer passende functie die die belastende factoren niet heeft. Het rekening houden met bepaalde beperkingen die het ouder worden met zich meebrengt kan betekenen dat de oudere en/of partieel arbeidsongeschikte medewerker tot aan zijn pensioen, voor hem en zijn werkgever, naar tevredenheid blijft functioneren. In die zin zijn deze medewerkers er zelf het bewijs van dat er vaak van verkeerde beeldvorming sprake is. IBM heeft de ervaring dat partieel arbeidsongeschikten die zo optimaal mogelijk in het arbeidsproces worden opgenomen - dat wil zeggen: waarbij zo veel mogelijk rekening wordt gehouden met hun beperkingen - uitstekend functioneren. Natuurlijk moeten die in- en aanpassingsmogelijkheden er wel zijn. Bedrijven met een klein functiebestand, bijvoorbeeld, hebben het wat dat betreft veel moeilijker. Misschien kan dit probleem beter worden opgelost op het niveau van de bedrijfstak. Een beter begrip voor het ouder en/of arbeidsongeschikt worden, kan ten slotte worden bereikt door hiervoor meer managementattentie te vragen. Juiste voorlichting en informatie in managementtrainingen zijn middelen hiertoe.

Noten/Literatuur

1. *Sociaal jaarverslag.* IBM, 1988.

2. Watson jr., Thomas J. *A Business and its Beliefs.* Mc. Graw-Hill, New York, 1963.

'AMBIS-pakket, gereedschap voor moderne bedrijfsgezondheidszorg'. In *IBM Nieuws*, maart 1988.

Gruythuysen, E. van. 'Wij zijn zonder twijfel de beste werkgever van Nederland'. In *Het Parool, bijlage financiën en economie*, 24-12-1988.

Nijboer, I.D., C.W.J. Wevers en M.J.Th. Schlatmann. *Een verkennend onderzoek naar herplaatsing en werkaanpassing om gezondheidsredenen in drie grote ondernemingen.* Rapport. NIPG/TNO, Leiden, juli 1988.

Peters, D.C. 'De verantwoordelijkheid van de werkgever'. In *Epilepsie bulletin*, 1988. nr. 17.

8. STRESS EN STRESSPREVENTIE

drs. J.Christis

Inleiding

Deze bijdrage behandelt werkstress en de ontwikkeling van een preventief stressbeleid. Het is noodzakelijk om een stressbeleid te ontwikkelen, omdat stress een belangrijke rol speelt in het hoge ziekteverzuim en het grote aantal arbeidsongeschikten. Volgens de toenmalige staatssecretaris De Graaf wordt een kwart tot een derde van de arbeidsongeschiktheid veroorzaakt door werkstress. Vandaar dat de overheid, vooral in het kader van het volumebeleid, bedrijven wil stimuleren preventieve maatregelen te nemen. Eén van de beleidskaders daarvoor is de nieuwe Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet). Deze bevat immers, naast bepalingen over veiligheid en gezondheid, nu ook bepalingen over welzijn in het verband van arbeid. Daarbij gaat het niet zozeer om het welbevinden van mensen, opgevat als de subjectieve beleving van hun werk. In plaats daarvan is de aandacht gericht op kenmerken van het werk die stressrisico's veroorzaken en/of leermogelijkheden belemmeren. Welzijnsmaatregelen zijn dus, negatief geformuleerd, gericht op het vermijden van stressrisico's (mensen mogen niet overspannen worden van hun werk) en ze zijn, positief geformuleerd, gericht op het bevorderen van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden (mensen moeten kunnen leren van en door hun werk).[1] Daarnaast overweegt de overheid de invoering van een sanctiebeleid in de vorm van premiedifferentiatie en bonus-malus-systemen. Dit wordt gekoppeld aan de hoogte van het verzuim en de hoogte van de WAO-uitstoot van individuele bedrijven.

Genoeg redenen dus voor bedrijven om na te denken over de ontwikkeling van een preventief stressbeleid. In deze bundel wordt daaraan een nieuw argument toegevoegd. In verschillende bijdragen wordt betoogd dat de arbeidsparticipatie van ouderen moet worden verhoogd, willen bedrijven in de nabije toekomst niet met moeilijk oplosbare personeelsvoorzieningsproblemen worden geconfronteerd. Omdat ook bij het verzuim en de arbeidsongeschiktheid van ouderen de psychische problematiek een belangrijke rol speelt, is aandacht voor een preventief stressbeleid noodzakelijk (vergelijk de bijdrage van Kruidenier in deze bundel).

Wat moeten wij nu verstaan onder een preventief stressbeleid? Als wij het volumebeleid als uitgangspunt nemen, dan zijn alle maatregelen die ervoor zorgen dat de omvang van het verzuim en van de arbeidsongeschiktheid afnemen preventieve maatregelen. Daartoe behoren bijvoorbeeld ook het herkeuren van arbeidsongeschikten, het verkorten van de hervattingsdrempel en het verhogen van de verzuimdrempel. Nemen wij echter werkstress als

uitgangspunt, dan is het gebruikelijk om een onderscheid te maken tussen:

1. Primaire preventie, die is gericht op het voorkomen van werkstress.
2. Secundaire preventie, die is gericht op het zo snel mogelijk genezen van stress.
3. Tertiaire preventie, die is gericht op een snelle reïntegratie door het aanbieden van aangepast werk.

In deze bijdrage concentreren wij ons op primaire preventie en, nog specifieker, op primaire preventie door maatregelen die zijn gericht op een verbetering van de inhoud en de organisatie van het werk. Anders geformuleerd: het gaat in deze bijdrage om maatregelen die stressrisico's moeten voorkomen of reduceren, voorzover deze risico's worden veroorzaakt door de inhoud en de organisatie van het werk. Daarbij gaan wij als volgt te werk. In de paragraaf 'Werkstress en ouderen' gaan wij in op de relatie tussen beide. In 'Stress: een procesmodel' presenteren wij een model met behulp waarvan het proces van stress in kaart kan worden gebracht. In de paragraaf 'Wat heeft het stressonderzoek opgeleverd?' laten wij zien dat het model in deze vorm echter niet geschikt is voor de ontwikkeling van preventieve maatregelen die zijn gericht op de inhoud en de organisatie van het werk. Daarom presenteren wij in 'Een risicobenadering' een alternatief risicomodel, dat we in de daarop volgende paragrafen uitwerken.

Werkstress en ouderen

In de literatuur over ouder wordende werknemers komen we vaak de volgende redenering tegen: met het ouder worden verminderen onze, vooral cognitieve capaciteiten en onze arbeidsmotivaties. Met andere woorden: ouderen kunnen minder en willen minder. Willen wij problemen voorkomen, dan moeten we deze mensen werk aanbieden dat is aangepast aan deze verminderde capaciteiten en verminderde of veranderde arbeidsoriëntaties. Hierop zouden dan ook de maatregelen, die de arbeidsparticipatie van ouderen beogen te vergroten, moeten zijn gericht. Het is niet moeilijk om hierin de gangbare definitie van werkstress te herkennen. Stress ontstaat wanneer kenmerken van het werk niet in overeenstemming zijn met kenmerken van de personen die dat werk moeten doen. Dat wil zeggen: niet in overeenstemming met hun capaciteiten en/of hun motivaties. Kortom: overbelaste capaciteiten en/of onvervulde wensen, behoeften en verlangens veroorzaken stress. Wij komen straks nog terug op de theoretische vruchtbaarheid en praktische bruikbaarheid van deze redenering. Hier willen wij slechts laten zien dat op deze wijze maar een gedeelte van de ouderenproblematiek - en dus ook slechts een gedeelte van de te nemen maatregelen om de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen - wordt behandeld.

Naast de vermelde groep van ouderen die door aangepast werk relatief probleemloos kan blijven werken, onderscheiden wij de volgende categorieën:

1. Ouderen die probleemloos kunnen, willen en blijven werken in banen die op geen enkele wijze zijn aangepast.
2. Ouderen die juist in de problemen komen omdat ze wel willen en kunnen, maar niet meer mogen werken vanwege hun veronderstelde verminderde capaciteiten en motivaties.
3. Ouderen die vanwege een verminderde psychische en/of fysieke belastbaarheid aangepast werk krijgen maar desondanks in de problemen komen. Met andere woorden: ouderen voor wie het aangepaste werk te laat komt.
4. Ouderen die niet meer werken omdat ze al op lagere leeftijd het arbeidsproces als arbeidsongeschikte hebben verlaten.

Ten opzichte van de standaardredenering hebben wij dus vier niet verklaarde groepen, namelijk uitzonderingsgevallen (1), omgekeerde gevallen (2), paradoxe gevallen (3) en vergeten gevallen (4). Dit meer volledige beeld laat zien, dat de capaciteiten en arbeidsoriëntaties van ouderen ook en waarschijnlijk vooral worden bepaald door hun beroepsbiografie. In deze zin is de ouderenproblematiek net zo goed een jongerenproblematiek. Wil een preventief beleid op de langere termijn succesvol zijn, dan kan het zich niet beperken tot het aanbieden van aangepast werk voor ouderen. Daarnaast zijn maatregelen noodzakelijk, die voorkómen (1) dat mensen voortijdig het arbeidsproces verlaten vanwege psychische problemen en (2) dat mensen met een verminderde psychische en/of fysieke belastbaarheid aan het laatste gedeelte van hun beroepsbiografie moeten beginnen. Meer zorg voor de factor arbeid is dus inderdaad vereist en een preventief stressbeleid vormt een belangrijk onderdeel van deze zorg.

Stress: een procesmodel

In het stressonderzoek wordt meestal een onderscheid gemaakt tussen:

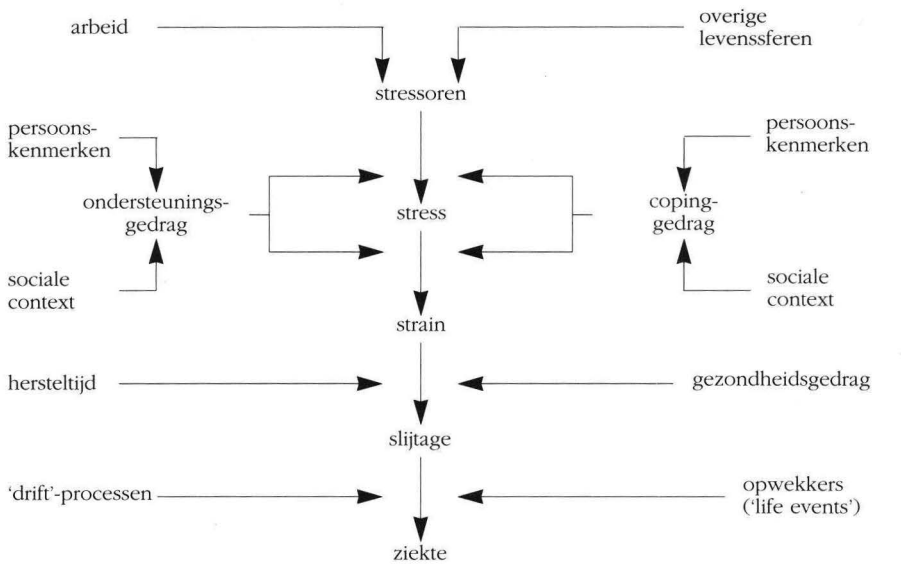
- stressoren, dat wil zeggen gebeurtenissen in de omgeving van een persoon die van invloed zijn op de perceptieve en cognitieve processen van die persoon (sommigen noemen dit 'objectieve' stress of 'objectieve' omgeving);
- stress, dat wil zeggen de subjectieve ervaring van deze gebeurtenissen (sommigen noemen dit 'subjectieve' stress of 'subjectieve' omgeving);
- strain, dat wil zeggen de psychologische en/of fysiologische korte-termijnrespons op ervaren stress;
- stressgevolgen, dat wil zeggen de lange-termijngevolgen van stress zoals die tot uitdrukking komen in psychische en/of psychosomatische klachten en ziektebeelden.

Het stressproces verloopt dus van stressoren via stress en strain naar stressgevolgen:

Stressoren ⟶ Stress ⟶ Strain ⟶ Gevolgen

De benadering die hieraan ten grondslag ligt, wordt een interactiebenadering genoemd: stress is niet een kenmerk van de omgeving (stimulusdefinitie) en ook geen kenmerk van de persoon (responsdefinitie), maar een kenmerk van de omgeving zoals die door de persoon wordt ervaren. Dat wil zeggen: een kenmerk van de interactie tussen persoon en omgeving. In deze visie wordt stress veroorzaakt door een discrepantie tussen kenmerken van het werk en kenmerken van personen (het bekende 'person/environment fit'-model): stemt het werk niet overeen met persoonlijke capaciteiten en/of behoeften, wensen of verlangens dan ontstaat stress.[2] Stresspreventie berust dus op het voorkomen en/of opheffen van dergelijke discrepanties. Daarbij kunnen werk, persoon of beide aangrijpingspunten vormen van het stressbeleid. Maar dit veronderstelt dat wij weten welke omgevingsfactoren stressoren kunnen zijn en welke factoren allemaal van invloed zijn op het stressproces, dat wil zeggen: op de verandering van stressoren in stress, strain en stressgevolgen. Schema 8.1 laat een globale indeling zien van het onderzoeksterrein.

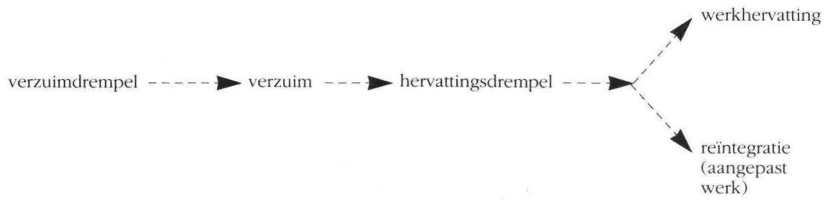
Schema 8.1: Stress: een procesmodel



Stressoren kunnen dus hun oorsprong vinden in de wereld van de arbeid of in de overige levenssferen waarin wij participeren. Of deze stressoren leiden

tot stress en strain is afhankelijk van het eigen copinggedrag (de wijze waarop wij stressoren interpreteren en ermee omgaan) en van het ondersteuningsgedrag dat we van anderen - kunnen en willen (!) - ontvangen (sociale ondersteuning). Copinggedrag en ondersteuningsgedrag zijn op hun beurt weer afhankelijk van persoonskenmerken en van kenmerken van de sociale structuur waarin dat gedrag plaatsvindt. Immers, men moet niet alleen in staat zijn en bereid zijn beide vormen van gedrag te vertonen of te accepteren. De sociale context moet daartoe ook de gelegenheid of handelingsmogelijkheden bieden. Of strain ook leidt tot slijtage is afhankelijk van het gezondheidsgedrag (bijvoorbeeld roken, drinken of bewegen) en van de beschikbare hersteltijd en de wijze waarop deze wordt benut. Stuw- of 'drift'processen brengen mensen vervolgens naar of over de ziektegrens. Relatief willekeurige gebeurtenissen ('life events' binnen of buiten het beroepsleven) kunnen daarbij de aanleiding of opwekker vormen van het uiteindelijke ziektebeeld.
Dit model kan worden gebruikt om het stressonderzoek en de verschillende accenten die daarin worden gelegd, in kaart te brengen. Bovendien kunnen wij aan dit model de begrippen verzuimdrempel en hervattingsdrempel toevoegen (zie schema 8.2).[3]

Schema 8.2: Een geïntegreerd denkkader over ziekteverzuim



Bron: Veerman [3]

Op deze manier kunnen wij de verschillende interventiemaatregelen inventariseren. Deze kunnen zijn gericht op het verlagen van de hervattingsdrempel, het verhogen van de verzuimdrempel, het verbeteren van het gezondheidsgedrag, het verlengen of verbeteren van de hersteltijd, het verbeteren van het copinggedrag van de persoon en het ondersteuningsgedrag in diens omgeving (privé of op diens werk) en het reduceren van de stressoren in de arbeid of de overige levenssferen. Omdat wij primaire preventiemaatregelen willen ontwikkelen die zijn gericht op de inhoud en de organisatie van het werk, zijn we vooral geïnteresseerd in de werkstressoren. Welke zijn dat, hoe kunnen wij ze herkennen en wat moeten we doen om ze te vermijden of te reduceren? Stressonderzoek moet immers een antwoord kunnen geven op deze vragen, wil ze de bedrijfspraktijk behulpzaam kunnen zijn bij het

ontwikkelen van een preventief stressbeleid dat is gericht op de inhoud en de organisatie van het werk.

Wat heeft het stressonderzoek opgeleverd?

Wij weten dat al de in het procesmodel genoemde factoren 'op de een of andere manier' en 'interactief' een rol spelen bij het ontstaan van stress. Maar, wat heeft dat ons nu opgeleverd voor de ontwikkeling van een preventief stressbeleid? Laten wij voor het beantwoorden van deze vraag de studie van Marcelissen en anderen[4] als uitgangspunt nemen.[5]

Stresspreventie?

De auteurs stellen[6] dat "De uitdrukking 'stresspreventie en -reductie' suggereert dat de diverse wijzen van aanpak kunnen worden ingedeeld in acties om stressproblemen te voorkomen en acties die erop gericht zijn stressproblemen op te lossen. In de praktijk blijkt een dergelijke indeling geen goede basis voor een classificatie. En wel om twee redenen." Ten eerste: wanneer stress wordt gedefinieerd als een proces dat loopt van lichte spanning tot ernstige klachten, dan zou het onderscheid tussen voorkomen en oplossen onduidelijk zijn. Ten tweede: wanneer stress wordt gedefinieerd als toestand, dan kan dezelfde soort maatregelen worden gebruikt om stressproblemen te voorkomen of op te lossen.

Maar beide argumenten gelden ook voor veiligheid en gezondheid. Ook ongevallen en ziekte zijn het resultaat van een proces en ook daar kan dezelfde soort maatregelen worden gebruikt om problemen te voorkomen en op te lossen. Dat let ons echter niet om, juist in de praktijk, een onderscheid te maken tussen een arbo-beleid dat is gericht op preventie en een arbo-beleid dat achteraf reageert op problemen. Maar een preventief beleid veronderstelt dat wij weten wat veiligheids-, gezondheids- en stressrisico's zijn. Een preventief beleid veronderstelt immers een risicobegrip.

Werkstressoren?

"Omdat het ontstaan van werkstress afhangt van zowel de persoon als van het werk, is het nauwelijks mogelijk om werkfactoren aan te geven die altijd tot werkstress leiden."[7] "Omdat het aantal mogelijke werkproblemen vrijwel onbeperkt is, is ook het aantal oplossingen en preventieve maatregelen vrijwel onbeperkt."[8] De standaard stresstheorie heeft dus tegelijkertijd te veel te bieden (alles kan een stressor zijn) en te weinig te bieden (van niets weten wij zeker of het een stressor is). Het uitgangspunt dat het ontstaan van stress mede afhankelijk is van de wijze waarop mensen met stressoren omgaan (hun copinggedrag), is hiervoor verantwoordelijk. Vergelijk ook hier: omdat ongevallen en ziekte mede het resultaat zijn van het individuele veiligheids- en gezondheidsgedrag en/of hun belastbaarheid, kunnen wij van arbeids-

situaties niet meer zeggen of ze onveilig of ongezond zijn. Ook hier wordt een fout gemaakt in de redenering. Natuurlijk is het ontstaan van stress mede afhankelijk van individuele gedragingen. Maar wij moeten bij het ontwikkelen van een preventief beleid twee vragen goed uit elkaar houden:
- waarom worden welke mensen overspannen van hun werk?;
- waarom bevatten welke arbeidssituaties stressrisico's?

Om de eerste vraag te beantwoorden, moeten wij het complex van factoren reconstrueren, dat ten grondslag heeft gelegen aan dit ziektegeval. Dit kunnen wij vergelijken met de situatie waarin een arbeidsinspecteur verkeert, die naar een bedrijf wordt geroepen waar een bedrijfsongeval heeft plaatsgevonden. Ook daar moet het complex van factoren worden gereconstrueerd dat aan het ongeval ten grondslag heeft gelegen. Om de tweede vraag te beantwoorden, moeten wij nauwkeurig kunnen aangeven op grond van welke kenmerken arbeidssituaties risico's bevatten. Wij kunnen dit vergelijken met de situatie van een arbeidsinspecteur, die een inspectie gaat uitvoeren bij een bedrijf waar nog nooit ongevallen hebben plaatsgevonden. Nu moeten arbeidssituaties worden geanalyseerd en beoordeeld op de aanwezigheid van risico's. Het criterium daarvoor is niet het al of niet plaatsvinden van ongevallen (dat is een *mogelijk* gevolg of symptoom van de aanwezigheid van risico's), maar nader te specificeren kenmerken van de arbeidssituatie. Wij hebben immers een risicobegrip nodig om in staat te zijn maatregelen te nemen *voordat* ongevallen gebeuren, mensen ziek of overspannen worden van hun werk. De beantwoording van de vraag naar risico's veronderstelt dus een speciaal type theorie, waarin een onbeperkt aantal potentiële stressoren wordt vervangen door een beperkt aantal nader omschreven stressrisico's.

Person/environment fit?

Omdat stress ontstaat door een verstoring van de balans tussen persoon en omgeving[9] moeten praktijkmaatregelen erop zijn gericht kenmerken van het werk weer in overeenstemming te brengen met kenmerken van personen. Een dergelijk model werkt zolang het gaat om statische, relatief stabiele kenmerken die met elkaar in overeenstemming moeten worden gebracht. Maar wat moeten wij ons voorstellen bij die overeenstemming, wanneer het dynamische, voortdurend veranderende kenmerken betreft? Laten wij een voorbeeld van de problemen geven. Ons probleem is het aanpassen van het tempo van een lopende band (kenmerk van het werk) aan de vermoeidheidspatronen van de daaraan werkzame personen (persoonskenmerk). Onderzoek zal laten zien dat (1) individuele vermoeidheidspatronen niet stabiel zijn maar wisselen onder invloed van allerlei factoren (van uur tot uur, dag tot dag, week tot week). Onderzoek zal laten zien dat (2) de individuele vermoeidheidspatronen nooit parallel lopen met die van de collega's. Beide factoren maken het ronduit onmogelijk de nagestreefde 'fit' aan te brengen

tussen tempo en vermoeidheidspatronen. In de bedrijfspraktijk wordt dit dan ook anders opgelost: door het aanbrengen van bijvoorbeeld buffers en omloopsystemen worden mensen in staat gesteld om hun tempo van werken *zelf* aan te passen aan hun (1) variërende en (2) individuele vermoeidheidspatronen.[10]

Deze bedrijfspraktijk leert ons dus verschillende zaken. Ten eerste laat het zien dat een 'fit'-model alleen toepasbaar is in een statische realiteit, waarin zowel kenmerken van het werk als die van personen relatief stabiel zijn. Als aan deze voorwaarden niet is voldaan, wordt het model theoretisch onvruchtbaar en praktisch onbruikbaar. Ten tweede wordt ons een alternatief theoretisch uitgangspunt aangeboden. Natuurlijk zit er een kern van waarheid in het 'fit'-model. Maar het probleem is niet hoe de balans tussen persoon en omgeving van tevoren tot stand kan worden gebracht. Nee, het probleem luidt: onder welke (organisatorische) voorwaarden zijn mensen in de gelegenheid om onder steeds wisselende omstandigheden *zelf die balans in hun arbeidshandelen tot stand te brengen.* Dit is theoretisch interessanter: mensen raken in de moeilijkheden doordat ze tijdens de uitvoering van hun werk met problemen worden geconfronteerd, terwijl tegelijkertijd de organisatie van het werk hen niet in staat stelt om die problemen op te lossen. Daardoor komen ze onder druk te staan en wanneer dit maar lang genoeg duurt, kan zich dat uiten in psychische en/of psychosomatische klachten. Ten derde hebben wij nu een definitie van stressrisico's (niet van stressoren) die betrekking heeft op kenmerken van het werk: de regelproblemen en de regelmogelijkheden ervan. Wij kunnen nu op zoek gaan naar de aard van die problemen en de aard van die regelmogelijkheden. En als wij dit hebben gedaan, kunnen we dit vertalen in een instrument voor de bedrijfspraktijk.

Praktijkmaatregelen?

Omdat de balans tussen persoon en omgeving voor ieder individu weer anders is, zullen "interventies (...) vooral effectief zijn indien zij zich toespitsen op individuele problemen en mogelijkheden".[11] In deze benadering wordt dus maatwerk geleverd. Wij hebben vragen bij zowel de praktische efficiency van deze vorm van maatwerk als bij de aard van de voorgestelde maatregelen zelf. Je zou deze vorm van maatwerk kunnen vergelijken met die van een ergonoom, die van iedere (nieuwe) medewerker de maten opneemt om een daaraan aangepaste stoel te ontwerpen. Zoals wij weten, is dit niet praktisch. In plaats daarvan wordt een verstelbare stoel ontworpen die iedere medewerker *zelf* kan aanpassen aan zijn eigen maten. Deze benadering past beter in onze definitie van stressrisico's en neemt individuen ook serieuzer. Het uitgangspunt is immers niet dat anderen de problemen van mensen moeten oplossen, maar dat wij mensen in staat moeten stellen, dat wil zeggen de regelmogelijkheden moeten geven om zelf hun problemen op te lossen. Daarbij gaat het ons om algemene maatregelen, die zijn gericht op

het vergroten van de organisatorisch bepaalde regelmogelijkheden. Uit welke maatregelen bestaat nu dit op de individuele problematiek toegesneden maatwerk? De auteurs maken een onderscheid tussen twee soorten persoonsgerichte maatregelen:

- maatregelen die zijn gericht op het vergroten van het probleemoplossend vermogen van individuen;
- maatregelen die zijn gericht op het aanleren van individuele stresshanteringstechnieken. Deze technieken zijn erop gericht, de grens tussen spanning en stress te verleggen, waardoor mensen 'robuuster' of 'stressbestendiger' worden. Wij moeten daarbij denken aan ontspanningsoefeningen, conditietraining, systematische desensitisatie (verminderen van de gevoeligheid voor spanning), cognitieve herstructurering (leren realistisch aan te kijken tegen eisen en mogelijkheden) en het leren om sociale ondersteuning te vragen.

De auteurs constateren: "Meer dan bij de eerder genoemde technieken hebben stress-managementtechnieken een directe band met het wetenschappelijk stressonderzoek." Dat ligt voor de hand, omdat de standaard stresstheorie vooral is geïnteresseerd in de vraag waarom de een wel en de ander niet overspannen wordt in dezelfde situatie. Men onderzoekt dus vooral verschillen in het individuele copinggedrag en de factoren die dit gedrag bepalen. Deze eenzijdige aandacht vertaalt zich dan ook direct in de opbrengsten ervan voor te nemen praktijkmaatregelen (waarbij wij ons kunnen afvragen of we voor dit soort maatregelen nu werkelijk de stresstheorie nodig hebben). Hoe belangrijk en nuttig stresshanteringstechnieken ook kunnen zijn, als belangrijkste bijdrage van jarenlang stressonderzoek is dit toch wel erg mager. De volgende kenmerken van de standaard stresstheorie zijn daarvoor verantwoordelijk. Het is:

1. een interactiebenadering (in plaats van een risicobenadering) met
2. een statische (in plaats van een dynamische) stressdefinitie die is gebaseerd op
3. een ingewikkeld factorenmodel (in plaats van een eenvoudig structuurmodel) dat
4. eenzijdig is gericht op individuele stresshantering en daardoor
5. praktisch onbruikbaar is voor beleid dat is gericht op de inhoud en de organisatie van het werk.

Een risicobenadering

Ons probleem is het volgende. Wij weten dat de inhoud en de organisatie van het werk mede verantwoordelijk zijn voor het ontstaan van werkstress. Hoe kunnen wij nu nader aangeven wat riskante arbeidssituaties zijn, zodat

de bedrijfspraktijk in staat wordt gesteld deze riskante arbeidssituaties te herkennen en te veranderen door het herontwerpen ervan of te voorkomen bij het ontwerpen van nieuwe arbeidssituaties? Dit betekent dat wij inzichten uit de stresstheorie moeten verbinden met arbeids- en organisatiesociologische inzichten over de inhoud en de organisatie van het werk en dit moeten vertalen in een voor de bedrijfspraktijk bruikbaar instrument. De eerste voorwaarde daarvoor is de vervanging van het begrip stressoren door het begrip stressrisico's. Een preventief beleid veronderstelt immers een risicobegrip zoals wij dat kennen van het veiligheids- en gezondheidsbeleid. Omdat alles, afhankelijk van de individuele interpretatie ervan, een stressor kan zijn, voldoet het begrip stressoren niet voor een risicobenadering. Wij willen immers in staat zijn om een relatief beperkt aantal situaties te benoemen, waarvan we zeker weten dat het risicosituaties zijn. Schema 8.3 verduidelijkt deze risicobenadering.

Schema 8.3: Veiligheids-, gezondheids- en welzijnsrisico's

risico's	+	gedrag	=	resultaat
veiligheidsrisico's		veiligheidsgedrag		ongevallen
gezondheidsrisico's		gezondheidsgedrag		ziekte
stressrisico's		copinggedrag		stress
leermogelijkheden		leergedrag		kwalificering

De redenering die ten grondslag ligt aan dit schema is de volgende. Resultaten als ongevallen, ziekte, stress en leren zijn geen criteria van risico's maar potentiële gevolgen of symptomen ervan. Dat wil zeggen: risico's worden bepaald door criteria die betrekking hebben op kenmerken van het werk. Als mensen maar voorzichtig genoeg zijn (hun veiligheidsgedrag) dan gebeuren er geen ongelukken. Maar het zou absurd zijn om daaruit af te leiden dat er geen sprake is van veiligheidsrisico's (zoals de stresstheoreticus zou doen). Integendeel, dit veiligheidsgedrag is noodzakelijk juist omdat en voorzover er sprake is van veiligheidsrisico's. Bovendien vermindert dit veiligheidsgedrag de efficiency van het werk: wanneer ik voortdurend op risico's moet letten bij de uitvoering van mijn werk, dan kan ik mijn aandacht niet volledig richten op het werk zelf. Dezelfde redenering is van toepassing op stressrisico's, de manier waarop wij daarmee omgaan (ons copinggedrag) en op leermogelijkheden en de wijze waarop we daar al of niet gebruik van maken. Dus:

- stress of overspannen mensen vormen geen criterium voor, maar zijn een symptoom van stressrisico's;
- stressrisico's worden bepaald aan de hand van kenmerken van het werk;
- copinggedrag veronderstelt risico's, het is namelijk de manier waarop wij omgaan met die risico's;

- adequaat copinggedrag kan ervoor zorgen dat wij niet overspannen worden, maar (1) het kan de persoonlijke efficiency belemmeren doordat het de aandacht gedeeltelijk richt op de risico's in plaats van op de uitvoering van het werk, (2) het kan bijzonder negatief uitwerken op onze persoonlijkheidsontwikkeling en (3) het kan - hoewel persoonlijk succesvol - negatief uitwerken op de onderlinge verhoudingen;
- een efficiënt preventief beleid is ook hier primair gericht op de risico's en pas, wanneer dat niet mogelijk is of in combinatie daarmee, op gedragsbeïnvloeding;
- een dergelijk beleid moet zijn gebaseerd op inzicht dat ons in staat stelt risicovolle situaties te herkennen;
- dit inzicht is in principe aanwezig binnen bedrijfsorganisaties: iedereen is op zijn of haar wijze expert op het gebied van welzijn;
- dit inzicht moet alleen worden georganiseerd en bij elkaar gebracht, hetgeen een gemeenschappelijk interpretatiekader veronderstelt;
- instrumenten voor de bedrijfspraktijk moeten (1) een dergelijk kader aanbieden en (2) de bedrijfspraktijk ondersteunen bij het herkennen, beoordelen en verbeteren van risicovolle situaties. Niet het instrument 'rekent uit' wanneer sprake is van risico's, maar de gebruiker beoordeelt dat met behulp van het instrument;
- het effect van maatregelen is het verminderen van risico's voor zover die worden bepaald door de inhoud en de organisatie van het werk: zelfs in de meest risicoloze situatie helpt niets tegen onhandig gedrag (ongevallen), een zwakke constitutie (ziekte), traumatische jeugdervaringen (stress) en verspilde schooljaren (leren).

In de hier voorgestelde benadering wordt dus gebruik gemaakt van het - juist voor een preventief beleid zo noodzakelijke - onderscheid tussen risico's en gevolgen. Dit stelt ons in staat om de complexe stressproblematiek te vereenvoudigen om daarna, in een tweede stap, complexiteit op te bouwen. Deze vereenvoudiging berust op het onderscheid tussen twee soorten vragen:

1. Welke arbeidssituaties bevatten waarom risico's?
2. Welke personen worden waarom overspannen?

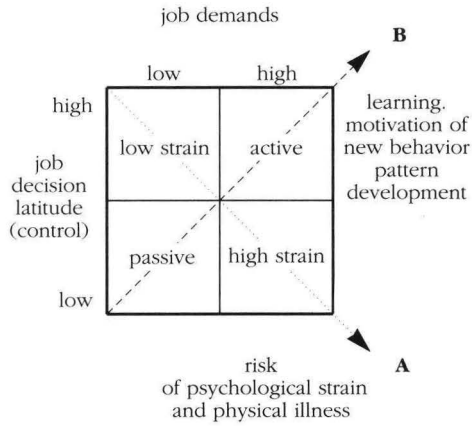
De eerste vraag moet worden beantwoord met behulp van kenmerken van die arbeidssituatie. En het antwoord moet ons in staat stellen richtlijnen te geven voor een preventief beleid dat is gericht op de inhoud en de organisatie van het werk. Hierop zullen wij in de rest van dit artikel ingaan.
De tweede vraag veronderstelt voor haar beantwoording niet alleen kennis over de arbeidssituatie en de eventuele risico's daarvan, maar ook kennis over het gedrag van mensen in die situaties. Net als bij de analyse van veiligheids- en gezondheidsgedrag kunnen wij dit gedrag analyseren en probe-

ren te verklaren vanuit twee perspectieven. In het ene perspectief nemen wij de persoon als uitgangspunt en vragen we ons af waarom dit type persoon meestal dit type gedrag vertoont (vergelijk: waarom maken mensen van het type X bijna altijd ruzie?). In het andere perspectief nemen wij de sociale context als uitgangspunt en vragen we ons af waarom in dit soort situaties meestal dit soort gedrag wordt vertoont (vergelijk: waarom maken mensen in situaties van het type X bijna altijd ruzie?). De tweede vraag (welke mensen worden waarom overspannen?) wordt in dit artikel niet behandeld. Wel willen wij erop wijzen dat gedragsanalyse en -verandering niet noodzakelijkerwijs de persoon als uitgangspunt hoeft te nemen. In veel gevallen is een analyse en een verandering van de sociale context relevanter en efficiënter: geef leidinggevenden weinig regelmogelijkheden en de kans is groot dat ze ruzie krijgen met hun ondergeschikten; laat mensen gedurende langere tijd onder tijdsdruk met elkaar samenwerken en de kans is groot dat ze ruzie krijgen. Het verbeteren van copinggedrag of leiderschapsstijlen is in deze gevallen minder efficiënt dan het vergroten van de regelmogelijkheden en/of het verminderen van de werkdruk.

Een omgevingsbenadering: het 'job demand-control-model' van Karasek

Veel fabrieks- en kantoorwerk bestaat uit sterk gespecialiseerde of gefragmenteerde, nauw voorgeschreven en strak gecontroleerde banen. Velen beschouwen deze ver doorgevoerde vorm van arbeidsverdeling en -splitsing als een noodzakelijke voorwaarde voor maatschappelijke welvaart. Over de vraag of dit wel of niet ten koste gaat van het individuele welzijn van werknemers lopen de meningen uiteen. Volgens sommigen is dat niet zo (Taylor bijvoorbeeld). Volgens anderen moet dat worden gezien als een noodzakelijk kwaad, als de individuele kosten die onvermijdelijk zijn verbonden aan maatschappelijke welvaart. In de opvatting van Karasek moeten, als antwoord hierop, theoretische voorstellen worden ontworpen, die laten zien dat het terugdringen van de ver doorgevoerde vormen van arbeidsverdeling zowel het individuele welzijn (kwaliteit van de arbeid) als de individuele effectiviteit (kwaliteit van de organisatie) verbeteren. Bovendien moeten dergelijke modellen zo worden geformuleerd, dat ze begrijpelijk zijn voor alle partijen die zijn betrokken bij het ontwerpen van nieuwe vormen van werk.[12] Het hiertoe door Karasek ontwikkelde model heet het 'job demand-control-model'. Het model kent twee variabelen: 'job demands' of de eisen die het werk aan mensen stelt en 'control' of de autonomie, zelfstandigheid of beslissingsruimte die mensen hebben bij de uitvoering van hun werk. De *combinatie* van beide factoren bepaalt of het werk stressrisico's dan wel leermogelijkheden bevat (zie schema 8.4).

Schema 8.4: Het job demand-control-model



Bron: Karasek[12]

Het model bevat twee diagonale assen: een stressas en een leeras. De redenering die ten grondslag ligt aan het model is betrekkelijk eenvoudig. Veel modellen gaan ervan uit dat de hoogte van de taakeisen bepalend is voor de psychische arbeidsbelasting en men probeert op basis van deze redenering schalen te ontwikkelen die aangeven wanneer de taakeisen te hoog (of te laag) zijn. Nee, zegt Karasek, dit is verkeerd. De mate van zelfstandigheid waarover mensen beschikken, bepaalt of de taakeisen te hoog zijn of niet. Die zelfstandigheid stelt jou namelijk in staat om te voldoen aan die hoge taakeisen. Eenzelfde soort redenering geldt voor de leeras. Zelfstandigheid of autonomie is een voorwaarde voor leren: het stelt mensen in staat zelf hun beste werkstrategie te ontwikkelen, te verfijnen of te veranderen. Kun je nu een maat ontwikkelen die aangeeft wanneer de autonomie in het werk te laag (of te hoog) is? Nee, zegt Karasek, want de benodigde autonomie is afhankelijk van de taakeisen: een baan met veel zelfstandigheid maar waarin weinig eisen worden gesteld, daarvan leer je niet veel. De conclusie is dan ook dat dezelfde werkstructuur - de verhouding tussen taakeisen en zelfstandigheid - bepalend zijn voor zowel de stressrisico's als de leermogelijkheden van een baan.

Het Karasek-model is verfrissend in zijn eenvoud: in plaats van eindeloze lijsten van potentiële stress- en leerfactoren waaraan kwantitatieve waarden (teveel/te weinig) moeten worden toegekend, beschikken wij nu over een model met een beperkt aantal (namelijk vier) stress- en leerstructuren. In de volgende paragrafen zullen wij deze structuren operationaliseren en vertalen in een instrument. Dit instrument moet de bedrijfspraktijk in staat stellen zelf te onderzoeken of en waar en vooral waarom er sprake is van welzijnsrisi-

co's (stressrisico's en een gebrek aan leermogelijkheden). Voordat wij daartoe overgaan willen wij in het kort nog enkele belangrijke kenmerken van het model opsommen. Meestal wordt namelijk gezegd dat Karasek een nieuwe variabele (autonomie of regelmogelijkheden) toevoegt aan het interactiemodel. Dat is, ook voor Karasek zelf, nadrukkelijk niet het geval en berust op een verkeerde interpretatie van doel en aard van zijn benadering!
Het is een *omgevingsmodel.* Het onderzoekt kenmerken van het werk en is op basis daarvan in staat uitkomsten te voorspellen. Uit onderzoek blijkt dat uitkomsten als ziekteverzuim en medicijngebruik laag zijn in het actieve, toenemen in het zinloze ('low strain') en simpele ('passive') werk en een piek bereiken in het slopende ('high strain') werk. Het model analyseert en geeft aanbevelingen over het werk. Het bestudeert niet de interactie tussen persoon en werk en het daarin plaatsvindende copinggedrag. Juist daardoor stelt het ons in staat risicovolle situaties (niet factoren!) te identificeren.
Het is een *dynamisch model.* Uitgangspunt is niet de overeenstemming tussen persoon en omgeving. Zowel persoons- als omgevingskenmerken zijn immers dynamische, voortdurend veranderende grootheden. In plaats daarvan gaat het model ervan uit dat disbalans tussen persoon en werkomgeving (1) onvermijdelijk is en (2) noodzakelijk is om te kunnen leren van je werk. Daarom luidt de onderzoeksvraag: onder welke organisatorische voorwaarden kunnen mensen deze balans zelf tot stand brengen in hun arbeidshandelen?
Het is een *structuurmodel.* Onderzocht worden niet afzonderlijke factoren en het kwantitatieve gewicht van hun bijdrage aan stress- en leerprocessen. Eindeloze reeksen van verklarende factoren worden vervangen door een beperkt aantal verklarende structuren. De stress- of leerrelevantie van afzonderlijke factoren wordt immers bepaald door de context of structuur waarin ze optreden.
Het is een *eenvoudig model,* niet alleen omdat veel stress- en leerfactoren worden vervangen door weinig stress- en leerstructuren, maar ook omdat de redenering die eraan ten grondslag ligt eenvoudig en voor iedereen begrijpelijk is.
Het is een model dat kan worden vertaald in een *instrument voor de bedrijfspraktijk,* dat wil zeggen: een instrument dat de praktijk behulpzaam is bij het herkennen van risicovolle situaties. Een dergelijke vertaling vereist een verdere operationalisering van het model.
Wat hebben wij nu gedaan? Wij hebben de complexe stressproblematiek vereenvoudigd door de introductie van een risicobegrip: stressrisico's kunnen worden bepaald onafhankelijk van copinggedrag en persoonskenmerken. Onze vraag is immers niet: waarom is persoon X overspannen geworden? Maar: waarom bevat deze situatie risico's? (Vergelijk: waarom is persoon X van de ladder gevallen of verkouden geworden? En: waarom bevat dit werk veiligheids- en gezondheidsrisico's?) Na deze vereenvoudiging gaan wij weer complexiteit opbouwen. Als werkstress wordt veroorzaakt door een discre-

pantie tussen regelproblemen en regelmogelijkheden, hoe kunnen we deze dan (1) ordenen, (2) verder operationaliseren en (3) vertalen in een instrument voor de bedrijfspraktijk?

Complexiteit opbouwen: operationaliseren

Inleiding

Wanneer iemand een nieuwe baan krijgt en hij zich daarover zorgen maakt, dan zullen die zorgen betrekking hebben op:

1. *Het werk zelf*: zou ik het aankunnen, zou het niet te veel, te zwaar, te moeilijk, te saai zijn? Het gaat hier om de wijze waarop het werk wordt verdeeld en georganiseerd en wij noemen dit het bedrijf als systeem van arbeidsverdeling.
2. *De werkgever*: zou deze mij goed en rechtvaardig behandelen, dat wil bijvoorbeeld zeggen: belonen, bijscholen? Het gaat hier om de aard van de ruilverhouding tussen werkgever en werknemer (de werkgelegenheidsverhouding) en we noemen dit het bedrijf als organisatie. Als arbeidsproces (1) is het bedrijf dus een georganiseerd systeem en als organisatie (2) een formeel georganiseerd systeem.
3. *De collega's*: zullen zij mij accepteren en collegiaal zijn, zullen ze mij discriminerend behandelen omdat ik bijvoorbeeld vrouw of allochtoon ben? Het gaat hier om de aard van de tussenpersoonlijke relaties, van de directe, 'face to face'-relaties en wij noemen dit de interactieverhoudingen (hoe gaan mensen met elkaar om en dat is niet hetzelfde als hoe de organisatie als werkgever (2) met mij omgaat).
4. *De combinatie van het werk met andere levenssferen*: kan ik dit werk, bij deze organisatie en met deze collegiale verhoudingen combineren met mijn gezinsleven en andere activiteiten?

Deze vier 'zorggebieden' of mogelijke stressituaties staan in een bepaalde relatie tot elkaar:

1. Bedrijven zijn arbeids- of produktiesystemen, waarin het werk dat moet worden gedaan op een bepaalde manier wordt gegroepeerd, verdeeld en gecoördineerd. De wijze waarop dit gebeurt, kan arbeidssituaties met stressrisico's opleveren. Deze stressrisico's worden dus veroorzaakt door de inhoud en de organisatie van het werk.
2. Arbeid en arbeidsverdeling komen wij ook buiten bedrijven tegen, bijvoorbeeld in gezinnen. Toch zijn gezinnen geen bedrijven of organisaties, hoewel daar wel georganiseerde activiteiten plaatsvinden. De wijze waarop wij daarvan lid worden, is kenmerkend voor bedrijfsorganisaties: door het tekenen van een arbeidscontract. De aard van deze contractuele relatie kan een zelfstandige bron van problemen vormen, ze

kan in combinatie met het systeem van arbeidsverdeling problemen veroorzaken en ze beïnvloedt het copinggedrag.

3. Arbeidssysteem en werkgelegenheidsverhouding vormen de context waarbinnen de tussenpersoonlijke relaties met collega's, boven- en ondergeschikten plaatsvinden en deze relaties worden daardoor gestructureerd maar niet bepaald. Ze kunnen dan ook een zelfstandige bron van problemen vormen. Ze kunnen dat zijn in combinatie met de aard van de arbeidsverdeling en de werkgelegenheidsverhouding en ze beïnvloeden het copinggedrag.
4. De combinatie van het werk met andere levenssferen kan ook een bron van problemen vormen. Of dat zo is, is mede afhankelijk van de aard van de arbeidsverdeling, van de werkgelegenheidsverhouding en van de tussenpersoonlijke relaties op het werk.

Het bedrijf als arbeids- of produktiesysteem is bij uitstek het onderwerp van de sociotechniek. Wij zullen dan ook stressrisico's, voorzover deze worden veroorzaakt door de inhoud en de organisatie van het werk, op sociotechnische wijze gaan operationaliseren. Wij doen dat niet alleen omdat de welzijnsbepalingen van de Arbowet vooral hierop betrekking hebben, maar ook omdat het een sleutelvariabele betreft: stressrisico's op dit gebied bepalen mede of er problemen op de andere gebieden zullen ontstaan en operationalisering van de andere gebieden zou hierop logisch voort moeten bouwen.

Stressrisico's: regelproblemen en -mogelijkheden

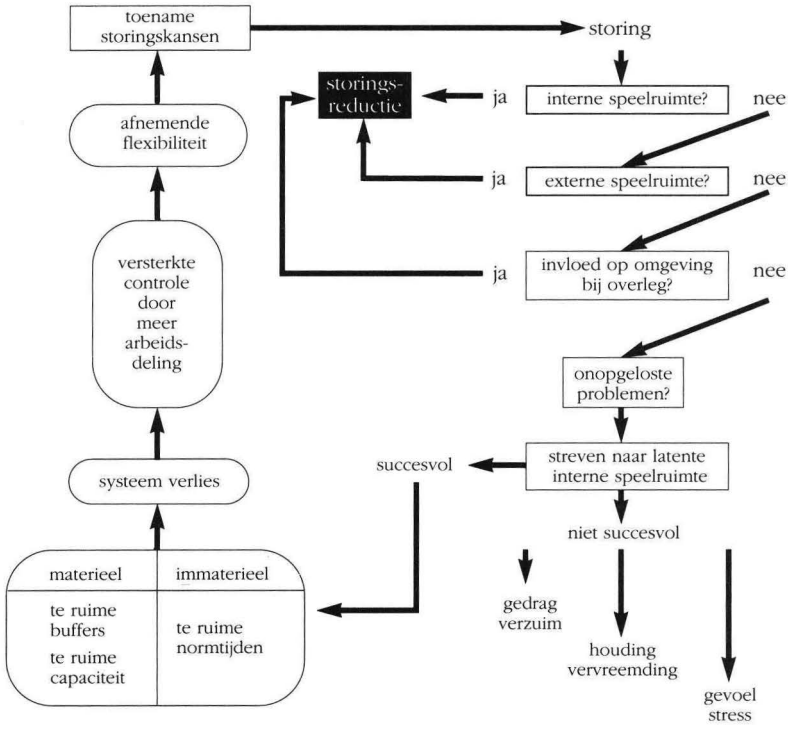
De sociotechniek kent verschillende manieren om te beschrijven wat er allemaal in een organisatie wordt gedaan. Eén van die manieren berust op het onderscheid tussen regelen (het kiezen of selecteren van een actie) en uitvoeren (van die actie). Dit onderscheid kan worden toegepast op verschillende niveaus en krijgt daardoor telkens een andere inhoudelijke betekenis. Zo kan men het onderscheid tussen uitvoeren en regelen bijvoorbeeld toepassen op het niveau van de organisatie als geheel, op het niveau van afzonderlijke afdelingen, op het niveau van werkgroepen binnen afdelingen en op het niveau van individuele functies. Dit stelt de sociotechniek in staat om relatief gemakkelijk van het ene niveau naar het andere te switchen. Regelend optreden is nodig wanneer zich een storing of afwijking voordoet. Wij noemen een dergelijke storing een regelvereiste of regelprobleem en we nemen dit als uitgangspunt voor onze definitie van stressrisico's. Van stressrisico's is sprake wanneer mensen tijdens de uitvoering van hun werk met (regel-)problemen worden geconfronteerd, terwijl ze niet beschikken over de (regel-)mogelijkheden om deze problemen op te lossen. Daardoor komen ze onder druk te staan, wat zich op den duur kan uiten in psychische en/of psychosomatische klachten. Dus niet de problemen (storingen, afwijkingen) veroorzaken stress, maar het feit dat de organisatie van het werk jou

niet in staat stelt om die problemen op te lossen. Een dergelijke situatie wordt ook wel *werkdruk* genoemd.[13] Werkdruk is dus geen unidimensionele factor, maar duidt op de structuur van een situatie, namelijk de verhouding tussen regelproblemen en -mogelijkheden. Om te weten of er sprake is van stressrisico's, moeten wij de regelproblemen en regelmogelijkheden inventariseren en vervolgens kijken of deze op elkaar passen. Dat betekent dat wij een ordening aan moeten brengen in verschillende soorten regelproblemen en regelmogelijkheden.

Regelmogelijkheden

Wij beginnen met het ordenen van de regelmogelijkheden en nemen daarvoor als uitgangspunt het schema van De Sitter[14], dat bovendien nog eens een goede samenvatting vormt van de gevolgde redenering (zie schema 8.5).

Schema 8.5: Storingen en regelmogelijkheden



Bron: De Sitter[14]

In het schema wordt een onderscheid gemaakt tussen vier vormen van regelen: zelf regelen (interne speelruimte), direct met anderen regelen (externe

speelruimte), periodiek in overleg regelen en stiekem regelen (latente speelruimte). Let wel: stiekem regelen vindt plaats op alle niveaus van een organisatie. Ik, als onderzoeker, doe dat bij het invullen van mijn urenregistratie, mijn programmaleider doet dat ten opzichte van zijn afdelingschef, deze doet het weer ten opzichte van het managementteam, de directeur doet het ten opzichte van het bestuur en de bestuursleden doen het ten opzichte van hun achterban enzovoorts.

De redenering is dus, dat wanneer storingen of regelproblemen niet worden gedekt door één van de vier regelmogelijkheden, er stressrisico's ontstaan. Daarbij is het niet zo dat bij elk regelprobleem een bijpassende regelmogelijkheid hoort. Regelproblemen kunnen, zoals wij dadelijk zullen zien, de meest verschillende vormen aannemen. Maar het aantal regelmogelijkheden is beperkt. Dit betekent dat verschillende regelproblemen kunnen worden opgelost door eenzelfde vorm van regelen en dat eenzelfde soort probleem kan worden opgelost door verschillende vormen van regelen. Vandaar de effectiviteit van het vergroten van regelmogelijkheden: ze bieden niet alleen de kans om verschillende soorten problemen op te lossen, maar ook nieuwe en onverwacht optredende problemen. Bovendien stelt het mensen in staat om te kiezen wanneer welke vorm van regelen het meest efficiënt en effectief is. Voordat wij overgaan tot het ordenen van de regelproblemen zullen we eerst de verschillende regelvormen nader bekijken. Daarbij laten wij de vierde vorm (stiekem regelen) buiten beschouwing.

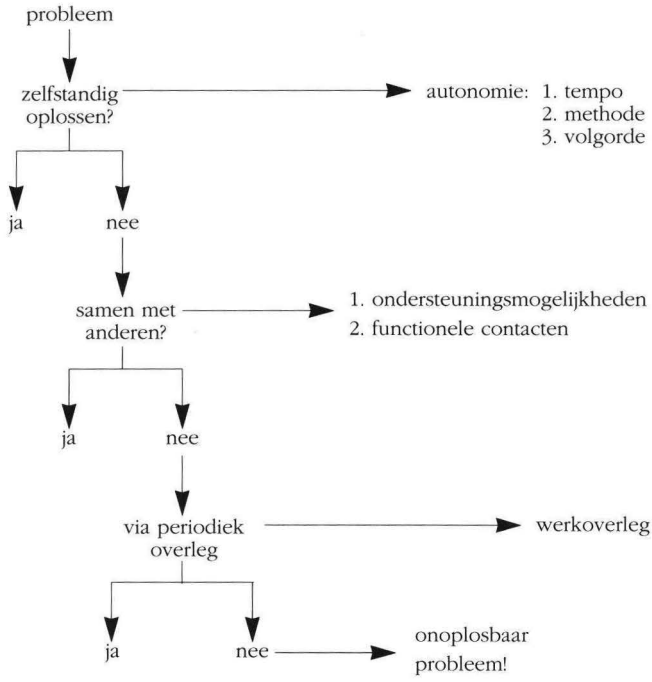
Zelf regelen. Wanneer iemand voorkomende problemen zelf kan oplossen, noemen wij dit 'intern regelen'. Deze persoon kan bijvoorbeeld vermoeidheidsproblemen oplossen door het werktempo te veranderen, problemen met de kwaliteit van het materiaal oplossen door een andere methode van werken te kiezen en problemen met de beschikbaarheid van materiaal, gereedschap of machines oplossen door de volgorde van het werk te veranderen en te beginnen aan een ander karwei. Met andere woorden: deze persoon beschikt over *autonomie* ten aanzien van het tempo, de methode en de volgorde van werken.

Met anderen regelen. Soms zijn de problemen te groot of is de autonomie te klein om het probleem zelf op te lossen. Onze persoon moet dan bij anderen aankloppen voor hulp. Vandaar de term 'extern regelen'. Dit kan twee vormen aannemen: zodra zich een probleem voordoet, kan onze persoon ondersteuning krijgen van collega's die een handje komen helpen *(ondersteuningsmogelijkheden).* Arbeidssituaties verschillen in de mate waarin dit mogelijk is, bijvoorbeeld door werken op geïsoleerde arbeidsplaatsen, door plaats- of machinegebondenheid of door een krappe ploegbezetting. Of onze persoon kan, zodra zich een probleem voordoet, contact opnemen met anderen (het magazijn, de planning, de technische dienst) om de problemen op te lossen *(functionele contacten).*

In het periodiek overleg regelen. Ondersteuning en functionele contacten

worden ook wel 'continu regelen' genoemd. Niet omdat dit voortdurend gebeurt, maar omdat het direct gebeurt als een probleem optreedt. Daarnaast bestaat ook de mogelijkheid om op gezette tijden rond de tafel te gaan zitten om structurele oplossingen te verzinnen voor problemen die regelmatig terugkeren. Wij noemen dit 'periodiek extern regelen' en dit zal vaak de vorm aannemen van *periodiek werkoverleg*. De redenering ziet er in deze nieuwe terminologie uit zoals in schema 8.6 is aangegeven.

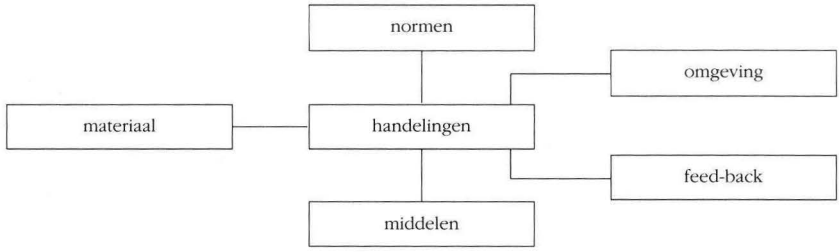
Schema 8.6: De regelmogelijkheden



Regelproblemen

Regelproblemen zijn storingen of afwijkingen die een regelingreep noodzakelijk maken om die storing of afwijking op te heffen. Regelproblemen kunnen verschillende vormen aannemen. Alle elementen van een individueel arbeidsproces (de transformatie van materiaal met behulp van middelen in een output op basis van normen) kunnen een bron van storingen of problemen zijn. Dit soort problemen hindert de uitvoerder bij een efficiënte uitvoering van zijn werk en als hier geen regelmogelijkheden tegenover staan, ontstaat *werkdruk*. Elk individueel arbeidsproces bestaat uit de in schema 8.7 aangegeven elementen of potentiële storingsbronnen.

Schema 8.7: De bronnen van regelproblemen



Problemen of storingen kunnen dus betrekking hebben op:

1. *Normen* die informatie geven over:
   1.1 wat men moet doen (produktspecificaties);
   1.2 hoe men dat moet doen (processpecificaties);
   1.3 hoeveel en/of in welke tijd men (dat) moet doen (produktiespecificaties).
2. *Materiaal* dat moet worden 'bewerkt' en dat kan bestaan uit dingen en/of informatie en/of mensen.
3. *Middelen* waarmee de bewerkingen moeten worden uitgevoerd en dat kan gereedschap en/of machines en/of informatie zijn.
4. *De omgeving* waarin de bewerkingen moeten worden uitgevoerd.
5. *De arbeidshandelingen* of bewerkingen zelf.
6. Het arbeidsresultaat waarover men al of niet adequate *feed-back informatie* verkrijgt.

Al deze elementen kunnen een bron van problemen vormen: normen kunnen onduidelijk zijn, te laat komen, onhaalbaar zijn. Materiaal kan bijvoorbeeld van een slechte kwaliteit zijn, niet in voldoende hoeveelheid voorhanden zijn of te laat ter beschikking komen. De bijlage 'Probleem-inventarisatie' - opgenomen aan het einde van deze bijdrage - bevat een voorbeeld van een meer gedetailleerde probleeminventarisatie voor uitvoerende produktiefuncties. Aangepaste versies kunnen in principe worden gemaakt voor alle soorten functies of beroepen door te kijken wat daarin de elementen zijn van het individuele arbeidsproces.

Een praktisch instrument

Het praktische instrument (het gaat hier om de ASA voor de inventarisatie van veiligheids-, gezondheids- en welzijnsrisico's[15-16] en de WEBA voor de inventarisatie van welzijnsrisico's[17]) is niets anders dan een handleiding die de gebruikers ervan in staat moet stellen om arbeidssituaties te beschrijven en te beoordelen op

de aanwezigheid van stressrisico's en leermogelijkheden. Het instrument is opgebouwd rond een aantal kwaliteitsvragen. De handleiding vertelt de gebruiker:

1. Welke informatie moet worden verzameld. Voor de stressproblematiek betekent dit het inventariseren van regelproblemen en -mogelijkheden op de eerder beschreven wijze.
2. Hoe de vragen kunnen worden beantwoord. Voor de stressproblematiek betekent dit of de regelmogelijkheden in voldoende mate aanwezig zijn.
3. Hoe hierover beknopt kan worden gerapporteerd in de vorm van een welzijnsprofiel met korte toelichting.
4. Welke maatregelen kunnen worden genomen. Voor de stressproblematiek betekent dit dat men de regelproblemen kan verminderen (aanpassingsmaatregelen), de regelmogelijkheden kan vergroten door arbeidsorganisatorische wijzigingen (verbeteringsmaatregelen) of door produktie-organisatorische wijzigingen (vernieuwingsmaatregelen).

In principe zijn alle bij het arbo-beleid betrokken actoren potentiële gebruikers. Het gaat dus niet om specialistische instrumenten waarvoor wetenschappelijke kennis en ervaring is vereist. Dit is een belangrijk kenmerk van het instrument en vereist een toelichting.

Men kan de bestaande instrumenten indelen naar *wat* ze onderzoeken:

- het werk zoals dat subjectief wordt beleefd (bijvoorbeeld stress of tevredenheid), maar dit zegt nog niets over het werk zelf;
- de korte- of lange-termijngevolgen ervan (bijvoorbeeld fysiologische strain en stressgevolgen), maar ook dit zegt nog niets over het werk zelf;
- afzonderlijke werkfactoren (bijvoorbeeld stressoren of leerfactoren), maar dat zijn er ontelbaar veel;
- werkstructuren (bijvoorbeeld stressrisico's en leermogelijkheden).

De ASA/WEBA doet het laatste en is, voor zover wij dat kunnen overzien, het enige instrument in Nederland dat structuren onderzoekt.

Men kan instrumenten ook indelen naar de *wijze waarop* ze deze onderwerpen onderzoeken. Afgezien van eenvoudige checklijsten kunnen wij een onderscheid maken tussen rekeninstrumenten en expertinstrumenten.

Bij *rekeninstrumenten* wordt gebruik gemaakt van bij werknemers af te nemen vragenlijsten. De antwoorden krijgen bepaalde scores en met behulp van deze scores wordt - al of niet door de computer - uitgerekend hoe het met de kwaliteit van de arbeid staat. Vandaar de term 'rekeninstrument'. Vooraf uitgevoerde geldigheids- en betrouwbaarheidstesten moeten garanderen dat ook inderdaad de kwaliteit van de arbeid wordt gemeten. Deskundigheid is dus ingebouwd in het instrument en in die zin is het een 'expertsysteem'. Het systeem schrijft namelijk voor welke informatie je erin moet stoppen en rekent vervolgens zelf de conclusies uit. Toepassing ervan veronderstelt dat de bedrijfspraktijk vertrouwen heeft in die deskundigheid, er letterlijk in gelooft. Immers, wanneer de bedrijfspraktijk

zelf zou beschikken over die deskundigheid, dan zou ze zo'n instrument niet nodig hebben, althans niet in deze vorm. Hier gaat het dan ook fout. Dit soort instrumenten of expertsystemen is niet betrouwbaar en heeft daarom altijd een menselijke expert nodig (1) om de in te voeren informatie aan te passen aan de concrete context en (2) om de conclusies aan te passen aan de concrete context. Er bestaan nu eenmaal geen context- en interpretatievrije gegevens en conclusies. *Expertinstrumenten*, dat wil zeggen instrumenten voor experts, nemen dit correcte inzicht als uitgangspunt. Expertinstrumenten bestaan uit gedetailleerde handleidingen en toelichtingen die de expert ondersteunen bij het maken van zijn of haar scores en beoordelingen. De expert doet dus wat een 'expertsysteem' niet kan. Hij of zij beantwoordt de vraag: wat betekent dit in deze concrete context? Er bestaan uitstekende instrumenten in deze vorm. Het nadeel is alleen, dat de toepassing van deze instrumenten wetenschappelijke scholing en jarenlange ervaring vereisen.

De ASA/WEBA is geen rekeninstrument, maar een soort expertinstrument. Het heeft de vorm van een handleiding die de gebruiker ondersteunt bij het nemen van beslissingen. Maar aan het instrument liggen twee, wellicht provocerende, veronderstellingen ten grondslag. Ten eerste gaat het ervan uit dat iedereen op zijn of haar eigen wijze expert is op het gebied van welzijn en/of dat kan worden (bijvoorbeeld door de ASA/WEBA te gebruiken). Ten tweede gaan het ervan uit dat er een overbrugbare kloof bestaat tussen wetenschap en bedrijfspraktijk. Als de sociale wetenschap, eventueel na een moeizaam en ingewikkeld proces, een sociaal verschijnsel begrijpt, moet ze dat ook op begrijpelijke wijze kunnen vertellen. Als er dus een kloof bestaat, dan wijst dat óf op het feit dat de wetenschap nog niet ver genoeg is, haar werk niet goed gedaan heeft en/of op het valse spoor zit, óf op het feit dat de bedrijfspraktijk geen gebruik wil of kan maken van de gewonnen inzichten. En de wetenschap kan dan natuurlijk onderzoeken waarom de wetenschap niet in staat is tot het leveren van inzichten en/of de bedrijfspraktijk niet bereid of in staat is om deze inzichten te gebruiken.

De ASA/WEBA biedt de *verschillende* gebruikers dus een gemeenschappelijk interpretatiekader dat geen wetenschappelijke scholing vereist en dat de toepassing ervan en de discussie over de resultaten ervan structureert. Het staat iedereen vrij om van dit instrument een reken- of een expertinstrument te maken (liefst het laatste). Maar als praktisch instrument moet het op praktische criteria worden getoetst. Voor ons zijn die criteria:

- vinden de gebruikers het een *leuk* instrument om mee te werken?;
- *leren* de gebruikers van de toepassing ervan? Dat wil zeggen: vergroot de toepassing ervan (en niet het bestuderen van boeken en artikelen) het inzicht in de welzijnsproblematiek?;
- leidt het instrument tot *overeenstemming* over de beantwoording van de kwaliteitsvragen en/of tot *beargumenteerde meningsverschillen*?;
- leidt de toepassing van het instrument tot *maatregelen* die stressrisico's reduceren of vermijden en leermogelijkheden bevorderen?

Bijlage 'Probleem-inventarisatie'

PROBLEEM-INVENTARISATIE W-3

FUNCTIE: **DATUM ONDERZOEK:** / / '89
VALIDERINGSCODE:

Geef voor elk aspect van de functie een beoordeling. Valideringscode open laten.

Voldoende / geen probleem: ..... *A*
Matig of onbekend: ..... *B*
Onvoldoende: ..... *C*

PRODUKTIE-OPDRACHT (WERKINSTRUCTIES)		***A***	***B***	***C***
De produktspecificaties	komen op tijd	☐	☐	☐
	bevatten precies voldoende informatie	☐	☐	☐
	bevatten duidelijke informatie	☐	☐	☐
	kunnen veranderd worden	☐	☐	☐
De processpecificaties	komen op tijd	☐	☐	☐
	bevatten precies voldoende informatie	☐	☐	☐
	bevatten duidelijke informatie	☐	☐	☐
	kunnen veranderd worden	☐	☐	☐
De produktienormen	komen op tijd	☐	☐	☐
	bevatten precies voldoende informatie	☐	☐	☐
	zijn haalbaar	☐	☐	☐
	kunnen veranderd worden	☐	☐	☐

MATERIAAL		***A***	***B***	***C***
Het materiaal	is op tijd aanwezig	☐	☐	☐
	is in voldoende hoeveelheid aanwezig	☐	☐	☐
	is van voldoende kwaliteit	☐	☐	☐

MIDDELEN		***A***	***B***	***C***
Het gereedschap	is op tijd aanwezig	☐	☐	☐
	is in voldoende hoeveelheid aanwezig	☐	☐	☐
	is van voldoende kwaliteit	☐	☐	☐
De machines	zijn veilig	☐	☐	☐
	zijn degelijk (vertonen weinig mankementen)	☐	☐	☐
	zijn probleemloos bij werkhoudingen en bewegingen	☐	☐	☐
	zijn probleemloos bij het aflezen van informatie	☐	☐	☐

ARBEIDSHANDELINGEN		***A***	***B***	***C***
De arbeidshandelingen	zijn probleemloos t.a.v. vermoeidheid	☐	☐	☐
	zijn probleemloos t.a.v. concentratie	☐	☐	☐

INFORMATIE OVER HET ARBEIDSRESULTAAT		***A***	***B***	***C***
De informatie	wordt op tijd verstrekt	☐	☐	☐
	is bruikbaar	☐	☐	☐
	gaat over kwantiteit	☐	☐	☐
	gaat over kwaliteit	☐	☐	☐

ARBEIDSOMGEVING		***A***	***B***	***C***
De arbeidsomgeving	is probleemloos t.a.v. geluid, klimaat, verlichting e.d.	☐	☐	☐

Noten/Literatuur

1. Christis, J. 'Psychische arbeidsbelasting'. In *Gedrag en Organisatie*, 1989. Jrg. 1, nr. 4, p. 55-72.

2. In de literatuur wordt dit aangeduid als het verschil tussen de volgende twee vormen van overeenstemming: "One version focuses on the correspondence between environmental supplies and personal motives, goals and values (i.e. Supply-Value fit). The other version focuses on the correspondence between environmental demands and personal skills and abilities (i.e. Demand-Ability fit)." Zie Edwards, J.R. and C.L. Cooper. 'The Person-Environment Fit Approach to Stress, Recurring Problems and Some Suggested Solutions'. In *Journal of Occupational Behavior*, 1990. Vol. 11, nr. 4, p. 293-309.

3. Zoals wordt voorgesteld door Veerman, in Smulders, P.G.W. en T.J. Veerman. *Handboek Ziekteverzuim, gids voor de bedrijfspraktijk.* Delwel Uitgeverij, Den Haag, 1990. p. 73.

4. Marcelissen, F. e.a. *Werkstress, voorkomen en bestrijden.* Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1988.

5. Deze studie en de daaraan voorafgaande van Ekkers (Ekkers, C.L. en A.F. Sanders. *Stress in de arbeidssituatie.* Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1987) geven een overzicht van wat wij de 'standaard stresstheorie' noemen. De volgende kritiek heeft dus niet alleen of niet zozeer betrekking op deze auteurs, als wel op de standaard stresstheorie als zodanig.

6. Marcelissen, F. e.a. *Werkstress, voorkomen en bestrijden.* Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1988. p. 17.

7. idem, p. 15.

8. idem, p. 19.

9. idem, p. 13.

10. Op dezelfde wijze kan het bekende 'sick building syndrom' worden geïnterpreteerd. Er bestaat geen standaard klimaat. Mensen hebben niet alleen de psychische behoefte om het klimaat te regelen, maar ook de fysiologisch bepaalde behoefte om zelf het klimaat aan te passen aan hun variërende en individuele behoeften en omstandigheden.

11. Marcelissen, F. e.a. *Werkstress, voorkomen en bestrijden.* Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1988. p. 22.

12. Karasek, R. 'Control in the Workplace and its health-related Aspects'. In Sauter, S.L. et al (ed.). *Job Control and Worker Health.* Wiley and Sons, Chichester, 1989. p. 129, 134.

13. In deze terminologie zijn regelvereisten (die worden veroorzaakt door storingen) dus hetzelfde als regelproblemen. De storing is een probleem dat moet worden opgelost. Men kan de term 'regelproblemen' ook reserveren voor die situaties waarin er een discrepantie bestaat tussen regelvereisten en regelmogelijkheden. Regelproblemen zijn dan onoplosbare regelvereisten. Dat heeft het nadeel dat er

geen gebruik meer kan worden gemaakt van het - ook alledaagse - onderscheid tussen problemen die wel en problemen die niet kunnen worden opgelost, terwijl juist dit onderscheid zo belangrijk is voor de definitie van stressrisico's.

14. Sitter, L.U. de. *Kwaliteit van de arbeid.* Adviesgroep Koers, Den Bosch, 1989. p. 17.

15. Terra, N. e.a. *Op weg naar beter werk.* Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, Amsterdam, 1988.

16. Christis, J. en R. Fortuin. *ASA-handleiding.* Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, Amsterdam, 1989.

17. Projectgroep WEBA. *Functieverbetering en organisatie van de arbeid.* Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1989.

9. VINDEN BEDRIJVEN PREVENTIE VAN VOORTIJDIGE UITTREDING VAN BELANG?

W.N. Vellekoop en C. Veltman

Inleiding

"Ja", zei minister Dales van Binnenlandse Zaken in juli 1990 in de ministerraad, als antwoord op de hierboven gestelde vraag.[1] Minister Dales richt zich als werkgever van de ambtenaren vooral op het voorkomen van arbeidsongeschiktheid. Zij pleit hierbij voor het invoeren van preventieve maatregelen in het sociale beleid en het verbeteren van signaleringssystemen, zoals een uniform systeem van ziekmelding en registratie van ziekteverzuim.[2] In de zomer van 1990 lijkt bij de Nederlandse werkgevers het verantwoordelijkheidsgevoel te groeien voor het toenemende aantal arbeidsongeschikten in Nederland. De gezamenlijke werkgeversorganisaties lanceerden een voorstel waarin zij zich onder andere bereid verklaren om werknemers, die gedeeltelijk arbeidsongeschikt worden, in dienst te houden. In het voorstel gaat het om de groep die voor 33 tot 66% arbeidsongeschikt is verklaard.[3] Hiermee erkennen de werkgevers dat zij mede verantwoordelijk zijn voor de arbeidsongeschiktheid van hun werknemers. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt dus niet meer bij de individuele werknemer. De bedrijven gebruikten in het verleden immers de WAO voor de afvloeiing van fysiek en mentaal minder functionerende medewerkers.
In het algemeen bestond er weinig belangstelling voor de oorzakelijke factoren arbeidsinhoud en -omstandigheden van de toename van het aantal gehandicapte werknemers in Nederland. Dit beleid heeft ons land een hoge arbeidsproduktiviteit opgeleverd. Maar de prijs is hoog. Volgens prognoses wordt, als het beleid niet wordt gewijzigd, in 1995 de mijlpaal van een miljoen arbeidsongeschikten bereikt.[4] De hiermee gemoeide lastendruk zal weldra een verzadigingspunt bereiken, zoals in 1981 is voorspeld door Kerkhoff.[5]

Lange tijd ontbrak het aan interesse voor preventie van voortijdige uittreding. Niet alleen bij de werkgevers, maar ook bij de werknemers. Een belangrijke oorzaak daarvan was het genereuze stelsel van sociale voorzieningen in Nederland. Tot enkele jaren geleden bestond via de WAO zelfs de mogelijkheid om bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid een volledige uitkering te krijgen, wanneer men geen werk kon vinden door de handicap. Veel oudere werknemers kregen dankzij de financieel gunstige regelingen van de

VUT de mogelijkheid om een aantal jaren voor het bereiken van de 65-jarige leeftijd het arbeidsproces te verlaten. Voor werkgevers waren die voorzieningen ook aantrekkelijk, omdat zij op een vrij eenvoudige manier konden afkomen van minder goed functionerende of oudere personeelsleden.
Er zijn nog enkele andere oorzaken te noemen voor het langdurig uitblijven van een meer preventief sociaal beleid.[5] Sinds het begin van de jaren zeventig was de arbeidsmarkt steeds dermate ruim, dat het aantrekken van nieuw, vervangend personeel doorgaans nauwelijks een probleem was. Daarnaast is er steeds meer gerationaliseerd in produktieprocessen en is er veel arbeidsbesparende technologie toegepast. Hierdoor werd de vraag naar werknemers vanuit de industriële sector relatief minder. Tegelijkertijd was er een algemeen maatschappelijke trend om minder accent te leggen op sociale overwegingen, maar economische en technische motieven te laten prevaleren.

Er zijn echter signalen dat het tij keert. Sinds enkele jaren is in regeringskringen de visie op arbeidsongeschiktheid veranderd. De toetredingsnormen voor de WAO zijn verscherpt: werknemers die ongeschikt zijn voor hun eigen werk, worden erop beoordeeld of ze gezien hun handicap meer passend werk zouden kunnen doen en of ze daarmee evenveel verdienen als met hun vorige baan. Deze combinatie van factoren bepaalt de mate van arbeidsongeschiktheid. Bijvoorbeeld: een verpleegkundige met een rugafwijking wordt voor zijn eigen werk arbeidsongeschikt verklaard. Als hij als receptionist de helft van zijn vorige inkomen kan verdienen, dan zal hij voor de helft worden afgekeurd en dus een halve uitkering krijgen tot aan het niveau van zijn vorige salaris.[6]
In 1986 is de Wet arbeid gehandicapte werknemers (WAGW) ingevoerd. Werkgevers werden daardoor verplicht gemiddeld 5% van hun werknemers te laten bestaan uit arbeidsongeschikten. Maar uit een evaluatieonderzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid blijkt dat bedrijven gemiddeld maar 2,88% arbeidsongeschikten in dienst hebben.[7] Als reactie daarop dreigt de regering nu met het invoeren van een bonus-malussysteem, waarbij werkgevers die veel arbeidsongeschikten in dienst houden, worden beloond en degenen die veel werknemers naar de WAO laten afvloeien, een boete krijgen.

Het recente initiatief van de werkgevers en de actualiteit zitten dus nog lang niet op één lijn. Bovendien zal er nog heel wat discussie volgen over het voorstel van de werkgeversorganisaties. Het kabinet heeft er positief op gereageerd. Het ziet de bereidheid van de werkgevers als een doorbraak in hun houding tegenover arbeidsongeschikten. Maar de vakbonden zijn niet onverdeeld enthousiast. Met name de FNV heeft kritiek op de inkomensgevolgen voor arbeidsongeschikten. Een belangrijk facet van het werkgeversvoorstel is namelijk het beperken van de duur van de WAO-uitkering.

Hierdoor komen arbeidsongeschikten na verloop van tijd op bijstandsniveau te zitten (nu krijgen afgekeurde werknemers tot aan de 65-jarige leeftijd een WAO-uitkering).

Hoe het resultaat van deze discussie ook zal uitvallen, onze indruk is dat de werkgevers anticiperen op krapte op de arbeidsmarkt en de te zware lastendruk van een steeds groeiend aantal arbeidsongeschikten en oudere werknemers. In de komende jaren zal immers de vergrijzing van de (arbeids)bevolking steeds meer zichtbaar worden. Als de geboortegolf van na de Tweede Wereldoorlog tot de groep ouderen gaat horen, zal dit een relatieve toename van het aantal ouderen betekenen. Want tegelijkertijd is er een proces van ontgroening aan de gang. Het aantal geboorten is gedaald in de jaren zeventig en tachtig en daardoor treedt er een relatieve afname op van het aantal jongeren in het arbeidsproces. Door deze vergrijzing en ontgroening zal er weer een zekere krapte op de arbeidsmarkt ontstaan en een toename van het aantal oudere werknemers binnen bedrijven. Steeds vaker worden er dan ook vraagtekens gezet bij de betaalbaarheid van de VUT in de toekomst. De tendens om de uittredingsleeftijd te verlagen, gekoppeld aan het toenemende aantal oudere medewerkers, lijkt deze twijfel te rechtvaardigen.
De krappe arbeidsmarkt kan in de nabije toekomst de oorzaak worden van een stijgende behoefte aan werknemers uit de zogenoemde 'achterstandsgroepen', namelijk: vrouwen, ouderen, etnische minderheden en arbeidsongeschikten. Maar of de werkgevers werkelijk bereid zijn om om die reden uitvoering te geven aan het in dienst houden van alle gedeeltelijk (voor 33-66%) arbeidsongeschikte werknemers, is nog helemaal niet zeker. Misschien zal de overheid daartoe extra wettelijke of financiële druk moeten uitoefenen.

De beschreven situatie was voor het Nationaal Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW) aanleiding om een onderzoek te laten verrichten naar preventie van voortijdige uittreding van oudere werknemers in de Nederlandse industrie. In de volgende paragraaf worden de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt beschreven, die hebben geleid tot het onderzoek. Hierna volgt een theoretische beschouwing over preventie, waarna de feitelijke uitkomsten van het onderzoek worden besproken. In het laatste gedeelte worden theorie en praktijk met elkaar geconfronteerd om aldus te komen tot een evaluatie van het actuele preventieve beleid in de onderzochte bedrijven.

Aanleiding voor het onderzoek

In verschillende segmenten van de arbeidsmarkt lijkt sprake te zijn van een zekere volgtijdelijkheid in de ontwikkelingen. De crisis van de jaren zeventig trof vooral de secundaire sector (de industrie). Bedrijven reageerden op die

crisis met rationalisering en sanering, met bezuinigingen op arbeidskosten, met bedrijfssluitingen en vertrek naar lage-lonenlanden. Hierdoor ontstond al snel een zekere overbezetting binnen bedrijven en nam de arbeidsvraag relatief af. In deze situatie werd de blik vooral gericht op de minder optimaal functionerende werknemers, met name op de oudere personeelsleden. Aanvankelijk vloeiden veel van deze overbodig geworden medewerkers af via de WAO. Vanaf 1975 kwam de VUT hierbij als extra mogelijkheid. De WAO en VUT-faciliteiten dekten echter niet volledig de uitstroombehoeften van de industrie. In de tweede helft van de jaren zeventig was er sprake van een aanzienlijke groei in de commerciële en niet-commerciële dienstverlening. Veel van de beter plaatsbare, door de industrie afgestoten werknemers vonden een nieuwe baan in deze groeisector.

Gedurende enige tijd leek het erop dat de dienstverlenende organisaties konden fungeren als vangnet voor overtollige medewerkers. Maar vanaf het begin van de jaren tachtig volgde een tweede crisis. Deze crisis trof nu echter vooral de dienstverlenende bedrijven en de overheid. Lering trekkend uit inzichten en ervaringen van de industrie in de jaren zeventig, reageerde men ongeveer op een identieke manier. Rationaliseringen, bezuinigingen, technologische vernieuwingen en saneringsprocessen waren aan de orde van de dag. Maar helaas was er nu geen reëel vangnet, zoals eerder voor de uitstroom van werknemers uit de industrie. Velen waren daardoor aangewezen op vrijwilligerswerk. En vooral het aantal ex-werknemers in de WW, WAO en VUT nam met grote snelheid in omvang toe.

Nu, in het begin van de jaren negentig, overheerst nog steeds die optiek binnen de dienstverlening. Bezuinigingen en een oplossing van daarmee samenhangende problemen door uittredingsregelingen spelen nog altijd een belangrijke rol. Vanwege deze uittredingsfaciliteiten is de aandacht voor preventie van voortijdige uittreding betrekkelijk gering tot afwezig. Bovendien behoort de zorg voor de kwaliteit van de arbeid vaak niet tot de hoofdprioriteiten. Maar de teneur van dit beleid vertoont een toenemende strijdigheid met de actuele ontwikkelingen. Ook voor de dienstverlenende sectoren zullen vergrijzing en ontgroening een verstorende invloed hebben op de verhouding tussen vraag en aanbod van werknemers. En nog belangrijker is, dat de door budgettekorten geplaagde sectoren vermoedelijk niet zullen worden vrijgesteld van de steeds noodzakelijker lijkende sanctionering van voortijdige uittreding.

In de secundaire en tertiaire sectoren van de arbeidsmarkt lijkt daarentegen het inzicht te rijpen dat de huidige oplossingen voor arbeidsongeschikte medewerkers niet meer voldoen. Steeds weer, na elke saneringsoperatie, blijken toch weer nieuwe groepen oudere werknemers te ontstaan. Daarnaast

komt uit de recente werkgeversvoorstellen naar voren, dat zij steeds meer begrip krijgen voor de noodzaak om voortijdige uittreding in de huidige omvang te beperken. Verder blijkt ook regelmatig uit signalen van werkgevers, dat zij in toenemende mate bezorgd zijn over de dreigende krapte op de arbeidsmarkt.
Deze stand van zaken gaf het NIZW aanleiding tot het initiëren van een inventariserend onderzoek naar de preventieve methoden, zoals ontwikkeld en toegepast in de industrie en commerciële dienstverlening. Het doel van het onderzoek is om in een latere fase van het onderzoek te bekijken of de verzamelde methodieken en inzichten op een versnelde manier kunnen worden toegepast in de niet-commerciële dienstverlening. Het onderzoek werd ontworpen en uitgevoerd door het Psychologisch Instituut Hilversum. De resultaten worden in een van de volgende paragrafen beschreven. Om de praktische bevindingen te kunnen beoordelen, geven wij eerst enkele theoretische beschouwingen over het onderwerp preventie.

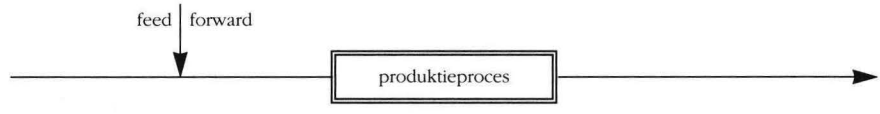
Wat is preventie?

Na een uitwerking van het begrip preventie wordt dit begrip geplaatst in de verschillende facetten van beleidsvorming binnen organisaties. Na een koppeling van preventie aan het begrip 'inzetbaarheid van arbeid' wordt beschreven hoe preventie vorm kan krijgen binnen het sociale beleid van bedrijven.
Preventie is gericht op het voorkomen van mogelijke problemen. De verwachting bestaat dat er bepaalde, ongewenste risico's kunnen ontstaan, die men wil vermijden. Het begrip preventie kunnen wij plaatsen tussen proactie en correctie. Bij proactie gaat het om het bevorderen van positieve doelen in de toekomst. Correctie is de hulpverlening aan diegenen, die al problemen hebben. Het verschil tussen proactie en preventie is dat men bij proactie een gewenste situatie wil realiseren en bij preventie een ongewenste situatie wil vermijden. Bijvoorbeeld: als proactief doel wordt geformuleerd dat verpleegkundigen hun functie uitoefenen in een 'rugvriendelijke' omgeving. Als preventief doel stelt men dat rugklachten kunnen worden voorkomen door het toepassen van een 'stalen verpleegkundige', een apparaat om patiënten mee over te tillen.
Proactie speelt zich af op het strategische beleidsniveau van een organisatie. Het gaat hierbij om het formuleren van lange-termijndoelstellingen, waarbij men streeft naar een zo goed mogelijke afstemming met de externe omgeving van de organisatie, zodat het voortbestaan van het bedrijf wordt gewaarborgd.[8] Van deze centrale beleidsvisie wordt het tactische beleid afgeleid. Hierbij gaat het om de structurele vormgeving van beleidsprocessen binnen de organisatie. Op dit tactische niveau doen zich vrijwel altijd storingen voor

in de structuur die, als zij niet zou worden aangepast, zouden leiden tot grote problemen op het operationele of uitvoeringsniveau. Een deel van het tactische beleid is gericht op het bijstellen van dergelijke structuren, zodat het ontstaan van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen. In het operationele beleid staat het concretiseren van strategische beleidsdoelen centraal, in de zin dat deze worden omgezet in acties. Maar in de praktijk blijkt dat op dit niveau vrijwel altijd problemen optreden, zodat correctie doorgaans onvermijdelijk is. In hun samenhang vervult elk beleidsniveau specifieke doelen. Het proactieve beleid moet de behoefte aan preventie zoveel mogelijk voorkomen door de strategische doelen zodanig te formuleren, dat storingen in de toekomst zo goed mogelijk kunnen worden vermeden. Het preventieve beleid moet vervolgens de noodzaak van correctie op het uitvoeringsniveau zoveel mogelijk beperken.[9]

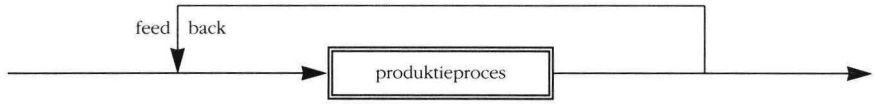
Bij de ontwikkeling van een preventief beleid spelen problemen uit het verleden vaak een belangrijke rol. Om de noodzaak van correctie in de toekomst te voorkomen, wordt een preventief beleid ontwikkeld met behulp van de informatie over het verleden of feed-back (terugkoppeling) over deze problematiek. Dit kan worden geïllustreerd met het eerder gehanteerde voorbeeld: uit de toename van rugklachten (feed-back), waarvoor correctie nodig was, ontwikkelde men de preventieve beleidsmaatregel om stalen verpleegkundigen te gaan gebruiken. Bij het gebruik van feed-back in het ontwikkelen van preventie gaat men ervan uit dat de toekomst een voortzetting is van het verleden in dezelfde vorm en hoedanigheid.
Maar er zijn altijd structuren die zich in de loop van de tijd wijzigen. Om hierop te kunnen anticiperen moet er toekomstgerichte informatie of feed-forward worden toegepast als uitgangspunt van beleidsvorming.
In de systeemtheorie wordt dit beschreven als voorwaartskoppeling.[10] Vooruitlopend op de te verwachten storing stuur je - vóór het uiteindelijke produktieproces begint - zodanig bij (preventie), dat het proces zoveel mogelijk verloopt zonder storingen. Via metingen na het produktieproces (feed-back) krijg je informatie over storingen, die toch nog zijn opgetreden en kun je in het vervolg bijsturen om deze fouten te voorkomen (zie de schema's 9.1 en 9.2).

Schema 9.1: Voorwaartskoppeling/feed-forward



Bron: naar Kerkhoff, 1988 [11]

Schema 9.2: Terugkoppeling/feed-back



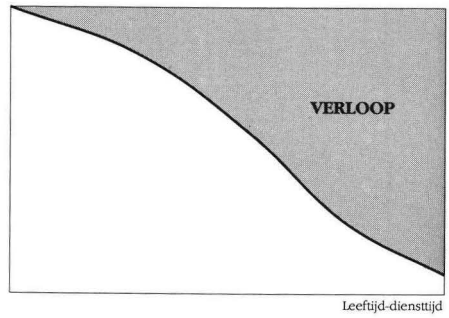
Bron: naar Kerkhoff, 1988[11]

Beleidsvorming op basis van feed-back kan alleen in betrekkelijk stabiele systemen. In organisaties die in verandering zijn, kan de waarde van de teruggekoppelde beleidsinformatie verminderen. Als, bijvoorbeeld, een afdelingsstructuur volledig wordt gewijzigd, is de feed-back over het functioneren van de structuur van deze afdeling irrelevant voor verdere beleidsvorming. In de voorbereiding van een nieuw beleid wordt dan ook altijd, naast feed-back, gebruik gemaakt van feed-forward om te komen tot voldoende relevante beleidsinformatie. Om in dit verband meer duidelijkheid te krijgen over preventieve beleidsmaatregelen die de arbeidsparticipatie van oudere werknemers verruimen, behandelen wij eerst het thema 'inzetbaarheid' (zie ook de paragraaf 'De commerciële sector als voorbeeld voor de niet-commerciële dienstverlening').

In het algemeen kan er in de inzetbaarheid van werknemers een onderscheid worden gemaakt in een 'technische' en een 'economische' levensduur.[11] Als de technische levensduur van een arbeidspopulatie vermindert, dan zien wij slijtageverschijnselen van (psycho)somatische aard (gezondheidsproblemen). Aantasting van de economische levensduur van arbeidspotentieel is herkenbaar aan vormen van relatieve veroudering van arbeidskwalificaties (kennis en vaardigheden van werknemers worden minder waard voor de huidige produktiemethoden).
Slijtage is meetbaar te maken via indicatoren als kort- en langdurend ziekteverzuim, aantallen ontslagen op medische gronden en sterftecijfers. Verkorting van de technische levensduur van werknemers kan verwijzen naar individuele, maar ook naar bedrijfsmatige achtergronden. De relatieve veroudering van een groep werknemers is af te lezen aan bijvoorbeeld negatieve beoordelingen, aflopende carrièrelijnen en VUT. Problemen op het vlak van de arbeidskwalificaties kunnen zich uiten in een, naar de gehanteerde beoordelingsmaatstaven, verminderd functioneren van de betrokken medewerkers. Maar dat hoeft zeker niet altijd het geval te zijn. Op de arbeidsmarkt of in de technologie kunnen namelijk ook alternatieven beschikbaar zijn, die naar de betrokken maatstaven een betere arbeidsprestatie opleveren. In dat geval vermindert de waardering van de arbeidskwalificaties van ingeschakelde werknemers, zonder dat er in hun functioneren sprake is van constateerbare problemen. Vaak heeft een verkorting van de economische levensduur dus een bedrijfsmatige achtergrond.

De indicatoren die slijtage en relatieve veroudering zichtbaar maken, kunnen ook worden gezien als het resultaat van ontwikkelingen in het verleden (feed-back, zie schema 9.3).

Schema 9.3: Slijtage en relatieve veroudering als resultaat van ontwikkelingen in het verleden



Bron: Kerkhoff, 1988[11]

Door slijtage en relatieve veroudering van werknemers neemt het verloop onder hen snel toe met het vorderen van leeftijd en/of diensttijd. Dit is te zien in schema 9.3. Als het gearceerde gedeelte van het schema vooral verloop om medische redenen (WAO) betreft, dan gaat het waarschijnlijk om slijtageverschijnselen die voortvloeien uit de werksituatie. Heeft het verloop voornamelijk betrekking op ontslag op verzoek van de werkgever, dan kan er sprake zijn van factoren die relatieve veroudering bewerkstelligen.

Volgens de voorgaande gedachtengang geeft feed-back over arbeidsongeschiktheid aan, dat er een relatie bestaat tussen slijtage en voortijdige uittreding uit het arbeidsproces. Gegevens over arbeidskundige problemen die het gevolg zijn van relatieve veroudering van werknemers, duiden op een soortgelijke invloed van de kwaliteit van de arbeid. De relatieve toename van het aantal oudere werknemers zou deze problemen kunnen versterken (feed-forward). Uitgaande van de beleidsdoelstelling dat dit een ongewenste ontwikkeling is, is het noodzakelijk de achterliggende factoren te onderzoeken om preventieve maatregelen te kunnen ontwikkelen binnen arbeidsorganisaties.

Een samengestelde score op slijtageverschijnselen en relatieve veroudering van een arbeidspopulatie kan als maatstaf dienen voor de inzetbaarheid van deze groep werknemers. Wij definiëren een lage inzetbaarheid als 'veel slijtage en/of relatieve veroudering als functie van leeftijd of diensttijd'.[11] Uit een sociaal en economisch uitgangspunt is het onwenselijk als bedrijven een

arbeidspopulatie hebben met een lage inzetbaarheid. Voor de vorming van een beleid dat is gericht op een verhoging van de inzetbaarheid van de arbeidspopulatie, is het van belang de genoemde componenten van inzetbaarheid te koppelen aan oorzakelijke factoren.
Als eerste komen daar bepaalde kenmerken van taken en functies voor in aanmerking. Zo kan bijvoorbeeld een versleten rug te wijten zijn aan het tillen van zware patiënten gedurende vijftien jaar, terwijl de arbeidskwalificaties van een verpleegkundige na enkele jaren inactiviteit doorgaans relatief zijn verouderd door snelle medisch-technische ontwikkelingen. Ook organisatiekenmerken kunnen bepalend zijn voor de mate waarin arbeidpopulaties inzetbaar zijn. In organisaties waar alle taken vastliggen en werknemers met elkaar omgaan op basis van formele regels[12], is er weinig ruimte om te zoeken naar alternatieve oplossingen voor werknemers die minder goed gaan functioneren. Daarentegen kan men, mits men de juiste steun krijgt, gemakkelijk wennen aan wijzigingen in een organisatie die steeds verandert. Vaak vindt men in dergelijke organisaties creatieve oplossingen voor werknemers die in hoge mate last hebben van slijtageverschijnselen of relatieve veroudering.
Ook de manier waarop het personeelsmanagement wordt uitgeoefend, kan een oorzaak zijn voor een hoge of lagere inzetbaarheid van werknemers. Als op initiatief van het personeelsmanagement een functiewisselingsbeleid wordt ingevoerd, zal de verpleegkundige geen vijftien jaar zware patiënten tillen, maar na vijf jaar iets anders gaan doen in het ziekenhuis. Verder zijn er natuurlijk talloze maatschappelijke factoren die van invloed kunnen zijn op de mate waarin werknemers inzetbaar zijn. Dergelijke invloeden zal men herkenbaar moeten maken via bepaalde vergelijkingsprocedures en statistische analyses.

De aldus verzamelde gegevens dienen als feed-back voor nieuw beleid om de mate van inzetbaarheid van werknemers te vergroten. De feed-back zal moeten worden afgestemd met feed-forward, voordat het kan resulteren in relevante beleidsinformatie. Hieruit vloeien bepaalde beleidssuggesties voort. Als wij ervan uitgaan dat het streven naar een verhoging van de inzetbaarheid een beleidsdoelstelling is, zijn er twee verschillende terreinen waarbinnen men preventieve beleidsmaatregelen kan ontwikkelen. Ten eerste het personeelsbeleid en ten tweede beleid over produktie, technologie en organisatie.
In het personeelbeleid worden aanpassingen direct gericht op de werknemers, zoals opleidingen en trainingen bij ingrijpende reorganisaties of een structureel functiewisselingsbeleid. Doorgaans worden deze maatregelen ontwikkeld via het personeelsmanagement. Maar het is minstens zo belangrijk om bij de organisatie van het werk en bij de ontwikkeling van technologie en produktie rekening te houden met de sociale gevolgen daarvan. Men kan hierbij bijvoorbeeld denken aan in dit opzicht beproefde technieken als werkstructurering en decentralisering van de organisatie.

In het voorgaande beschreven wij preventie als het voorkomen van problemen. Preventieve maatregelen worden toegepast op het tactische beleidsniveau, waar het gaat om de vormgeving van processen en structuren binnen de organisatie. Uit allerlei bedrijfs- en verzekeringsgegevens (feed-back) blijkt de grote toename van arbeidsongeschikten en VUT'ters in Nederland. Via demografische prognoses (feed-forward) wordt een mogelijke toename zichtbaar van problemen door de vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt en de stijgende sociaal-economische druk. Daarom lijken arbeidsinactiviteit en voortijdige uittreding van oudere werknemers te zullen leiden tot onoverkomelijke problemen. Om dit probleem binnen bedrijven zoveel mogelijk preventief te benaderen, is het essentieel om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen. Voor dit beleid zijn twee ingangen mogelijk. Namelijk via het personeelbeleid en via de aanpassing van technologie en organisatie. Uiteindelijk gaat het om een toename van de kwaliteit van arbeid, zodat werknemers zo lang mogelijk ingeschakeld blijven in het arbeidsproces.

Onderzoek naar preventie in de praktijk

De situatie die in de vorige paragrafen is beschreven, geeft aanleiding om te veronderstellen dat de aandacht voor het voorkomen van voortijdige uittreding van werknemers binnen de industrie en de commerciële dienstverlening verder zou zijn gevorderd dan binnen de niet-commerciële dienstverlening en binnen het vrijwilligerswerk. Voor zover die veronderstelling juist zou zijn, zou het voor de laatste twee sectoren van belang kunnen zijn om inzicht te verwerven in de stand van zaken rond preventie in de eerstgenoemde sectoren. Het onderzoek van het NIZW was er dus op gericht om de ontwikkelingen op dit vlak binnen industrie en commerciële dienstverlening zo efficiënt mogelijk in kaart te brengen.
Het doel van het onderzoek was dus tweeledig. Ten eerste zou het onderzoek moeten resulteren in een beschrijving van relevante ontwikkelingen in het onderzoeksveld. Ten tweede zouden de onderzoeksresultaten moeten worden bestudeerd op mogelijkheden om daarvan gebruik te maken in de niet-commerciële sfeer. Het tweede gedeelte van het onderzoek zal elders worden besproken.

Het onderzoek bestond uit twee delen. In het eerste deel werden op basis van een voorbewerkte checklist oriënterende gesprekken gevoerd met kernfunctionarissen van diverse organisaties. De respondenten werkten in een aantal bedrijven en instellingen, waarvan via bepaalde kanalen bekend was, dat zij met het onderwerp preventie bezig waren. De onderzoekers kenden al een aantal van deze bedrijven. Daarnaast waren de namen van diverse

bedrijven bekend via de steeds vaker georganiseerde conferenties over de oudere werknemer.[13] Verder bleek de verwachting dat tijdens de uitvoering van het onderzoek wel meer namen van bedrijven zouden vallen, achteraf terecht te zijn.
Op deze manier werden vijftien bedrijven voor een eerste beschrijving geselecteerd. Op basis van de resultaten van dit onderzoek werden vijf cases geselecteerd, waarbij sprake was van initiatieven die een meer gedetailleerde beschrijving zouden rechtvaardigen. De aldus verzamelde veldgegevens vormden de ruggegraat van het eindrapport.[14] Na de conclusies sluit het rapport af met een aantal aanbevelingen die een aanzet kunnen geven tot een herwaardering van het sociaal beleid in de niet-commerciële dienstverlening.

Resultaten van het onderzoek

Resultaten globale beschrijving
Maar twee bedrijven hanteren voor hun (ouder wordende) werknemers een formele werkgelegenheidsgarantie. Het gaat hierbij om een verplichting, die bij een ouder wordende arbeidspopulatie nogal zware lasten in zich kan bergen. De bedrijven die dat doen, blijken dan ook een relatief grote variatie aan specifieke voorzieningen beschikbaar te hebben voor ouder wordende werknemers. CAO-achtige voorzieningen voor de oudere werknemers blijken beschikbaar te zijn in vrijwel alle bedrijven. Het gaat daarbij primair om maatregelen die de naderende pensionering voorbereiden. Waar dat van toepassing is, geldt ook vrij algemeen het verbod op ploegendienst voor oudere werknemers.
Vrijwel alle bezochte bedrijven kennen extra vrije dagen toe aan hun oudere werknemers, terwijl (meestal voor rekening van het bedrijf) deelname aan pensioen-voorbereidende cursussen (PIZ) algemeen wordt toegestaan op basis van vrijwilligheid. De pensioneringsleeftijd is soms gesteld op zestig jaar. Meestal wordt gebruik gemaakt van VUT-regelingen, die doorgaans beginnen op 62-jarige leeftijd. In enkele bedrijven leeft de wens (en in een enkel geval ook de ervaring) om uittreding te realiseren in de vorm van flexibele pensionering. Enkele bedrijven rapporteren dat zij in aansluiting daarop activiteiten organiseren voor ex-oudere werknemers. Soms zijn daarvoor specifieke fondsen vrijgemaakt.
Vrijwel alle bezochte bedrijven maken gebruik van een vooral medisch gefundeerd signaleringssysteem. Periodiek Geneeskundig Onderzoek (PGO) van oudere werknemers komt zeer regelmatig voor. Waar dit gebeurt, heeft het systeem een signaalfunctie voor problemen, die vervolgens op een curatieve manier worden verwerkt. Voor individuele gevallen wordt gezocht naar een passende oplossing, binnen of eventueel buiten de arbeidsorgani-

satie. In een aantal gevallen worden 'exit'interviews met uittredende werknemers gebruikt om inzicht te krijgen in oorzaken en achtergronden van voortijdige uittreding. Enkele bedrijven beschikken over faciliteiten die specifiek zijn bedoeld om gehandicapte (vaak oudere) werknemers te revalideren of eventueel te voorzien van alternatief werk. In gevallen waarvoor dat opportuun is, zijn zogenoemde 'arbo-commissies' werkzaam. Dat zijn in de Arbowet voorziene instellingen, die kennelijk ook op een meer structureel vlak veiligheids- en gezondheidsproblemen onder de aandacht kunnen brengen.

Vrijwel alle bezochte bedrijven maken gebruik van een periodiek beoordelingssysteem. De resultaten daarvan vormen vaak de basis van op individuele problemen toegesneden maatregelen. In enkele gevallen trekt men daaruit ook meer generieke conclusies. Al dan niet gebruik makend van deze voorziening, gebruiken veel bedrijven beoordelingssystemen die zijn gekoppeld aan gesprekken over mogelijke loopbaanontwikkelingen. In het licht van hun functioneren worden de werknemers daarbij uitgenodigd om met hun leiding na te denken over mogelijke en haalbare taken in de toekomst.

Sommige bedrijven reserveren - in het kader van een zeker besef over de leeftijdsdynamiek van hun werknemers - bepaalde functies voor hun oudere werknemers. Sommige bedrijven gebruiken daarbij de gedachte van het mentoraat. Oudere werknemers begeleiden dan de jongeren bij hun introductie in het bedrijf. Maar dat gebeurt incidenteel. Door voortdurende vernieuwingen is een mentoraat vaak niet goed in te vullen voor oudere werknemers. Toch blijken pogingen om minder valide oudere werknemers te herplaatsen, steeds meer de mogelijkheid te vervangen om hen uit te stoten. Functiewisseling en taakroulatie lijken op dit vlak aan betekenis te winnen als preventieve maatregelen. Flexibiliteit van de factor arbeid blijkt een algemeen voorkomend motief te zijn om werknemers te laten wennen aan functiewisseling. Een meerderheid van bezochte bedrijven rapporteert dat functiewisseling een wezenlijk aspect is van hun poging om personeel inzetbaar te houden. In samenhang daarmee wordt in enkele bedrijven in de verdeling van zware lichamelijke arbeid rekening gehouden met de factor leeftijd. In een enkel bedrijf heeft dit mede aanleiding gegeven tot pogingen om een 'demotiebeleid' in te voeren. Maar waar dergelijke ideeën ontstonden, moest een modus worden gevonden om het voorgaande salaris te handhaven bij terugplaatsing.

Hoewel het aandeel van 45-plussers in bedrijfsopleidingen betrekkelijk laag is, neemt het belang duidelijk toe dat daaraan voor oudere werknemers wordt toegeschreven. Vrijwel alle bedrijven geven hun (oudere) werknemers de mogelijkheid om opleidingen te volgen. In een aantal gevallen kon de ervaring worden opgetekend, dat de interesse van oudere werknemers daarvoor betrekkelijk gering is. Oudere werknemers willen niet trainen, maar willen met VUT.

In de Amerikaanse literatuur[15] worden experimenten beschreven die op een structureel niveau inspelen op de problematiek van de oudere werknemer. Tot de voorbeelden behoren flexibele pensionering met aangepaste beloningsvormen, arbeidspools van oudere werknemers, herplaatsing van oudere werknemers in allerlei vormen van deeltijdcontracten en specifiek voor ouderen ingerichte werkplaatsen. In de Nederlandse arbeidsorganisaties is er (nog) niet veel te bespeuren van een ontwikkeling in die richting. Wel rapporteerden twee bedrijven dat zij beschikken over afzonderlijke arbeidsvoorzieningen voor oudere en gehandicapte werknemers. Eén bedrijf heeft daarvoor zelfs een specifiek herplaatsingsbureau ingesteld. Het stimuleren van de participatie van ouderen bij nieuwe ontwikkelingen werd in drie bedrijven genoemd als bijzondere activiteit. Tot de hogere niveaus van een leeftijdbewust personeelbeleid behoren zaken als het herstructureren van de arbeid voor oudere werknemers en het afstemmen van technologie en organisatie op een verouderende arbeidspopulatie. Slechts één bedrijf kon een aanzet van ervaringen melden op dit gebied.

Een opvallend resultaat van het onderzoek betrof het door vrijwel alle bedrijven benadrukte belang van flexibiliteit. Een relevant aantal bedrijven gaf daarbij aan, flexibiliteit te willen bevorderen door juist een leeftijdloos personeelsbeleid te voeren. Als men een goed personeelsbeleid voert, zouden alle werknemers - ongeacht hun leeftijd of diensttijd - optimaal in het bedrijf moeten kunnen functioneren.

Specifieke initiatieven

Twee zaken bleken van uitzonderlijk belang voor de ontwikkeling van een preventief, op het voorkomen van voortijdige uittreding gericht, beleid. Enerzijds betrof dat de beschikbaarheid van signaleringssystemen en anderzijds gold dat de totstandkoming van specifieke staffaciliteiten om de gewenste ontwikkeling te ondersteunen. Twee bedrijven beschikten over een rijkelijk geëvolueerd, geautomatiseerd signaleringssysteem. Die systemen bevatten niet alleen de bij vrijwel alle bedrijven voorkomende, bijna traditionele beoordelingssystemen en systemen voor periodiek geneeskundig onderzoek, maar bovendien werd in het kader van de uitgebreide systemen onder meer gewerkt met periodieke enquêtes, werkplekanalyses en gekoppelde personeelsgegevens. Waar dergelijke signaleringssystemen in gebruik waren, leek er sprake te zijn van een sterke tendens naar meer structurele ontwikkelingen. In één bedrijf hadden die ontwikkelingen geleid tot de evolutie van een uitgewerkt stafsysteem met als specifieke opdracht om voortijdige uittreding van werknemers te voorkomen. Niet alleen door aangepaste plaatsing, maar ook door aanpassing van werk en organisatie.

Samenvatting

Overziet men de stand van zaken zoals die is beschreven in het voorgaande, dan lijken enkele conclusies gewettigd:

- de vergrijzingstendens wordt vrij algemeen onderkend en ook herkend binnen de eigen arbeidsorganisatie;
- het bewustzijn dat werknemersproblemen in afnemende mate kunnen worden afgehandeld via de 'buitenkant' (afschuiven naar de sociale voorzieningen) neemt zienderogen toe;
- de opvang en begeleiding van individuele problemen binnen de arbeidsorganisatie heeft beduidend meer aandacht dan een aantal jaren geleden;
- de neiging om signaleringssystemen voor werknemers-problemen te ontwerpen en in te voeren, krijgt duidelijke vormen. Automatische systemen spelen hierbij een steeds grotere rol;
- het effect van signaleringssystemen is, dat men in toenemende mate oog krijgt voor een meer structureel-preventief beleid;
- vooralsnog richt dit beleid zich meer op medisch-psychische problemen dan op arbeidskundige problemen;
- de oorzaak van problemen wordt veelal gezocht in individuele beperkingen ten gevolge van (veranderende) taakeisen. Daarom worden oplossingen van problemen bij voorkeur gezocht in aanpassingen in de personele sfeer;
- technologie, organisatie en management worden veel minder gezien als mogelijke oorzaak van problemen van (oudere) werknemers. Toetsing vooraf van beleidsplannen aan mogelijke sociale consequenties en het in reactie daarop aanpassen van het beleid, komt nagenoeg niet voor. Het opkomende beleid staat dus vooralsnog vooral in het licht van beperkingen aan de kant van het personeel.

Confrontatie theorie en praktijk

In 'Wat is preventie' hebben wij het begrip preventie theoretisch uitgewerkt. Wat betekenen nu de uitkomsten van het onderzoek tegen deze theoretische achtergrond?

Allereerst kan worden geconstateerd dat men de problematiek van de voortijdige uittreding dominant ziet als een medisch-psychisch probleem. Oorzaken van problemen worden dan ook vooral gezocht op het individuele vlak. Het gevolg daarvan is dat de benadering van de problematiek sterk correctief is. Er wordt in bedrijven vrij veel aandacht geschonken aan mogelijkheden om tegemoet te komen aan individuele problemen. Daarachter schuilt vaak het besef dat de toegankelijkheid van sociale uitkeringen minder zal worden met het vorderen van de tijd. Maar het is moeilijk om een preventief

beleid te ontwikkelen vanuit een zo correctief-individueel georiënteerd gezichtsveld. In situaties waarin men nog geen uitgewerkt signaleringssysteem beschikbaar heeft, ziet men dan ook dat preventie vooral vorm krijgt in een snellere detectie van individuele problemen.
Vanwege de sterk medisch georiënteerde optiek rond het vraagstuk van de voortijdige uittreding, heeft men vooral aandacht voor wat wij in de theoretische paragraaf slijtage noemden. Relatieve veroudering van arbeidskwalificaties (verkorting van de economische levensduur van arbeid door snelle ontwikkelingen) lijkt slechts incidenteel onderwerp van aandacht. Misschien om dezelfde redenen is de aandacht voor het toepassingsgebied van preventie betrekkelijk eenzijdig. Preventie, zo lichtten wij toe, heeft meer te maken met structurele ingrepen. En dus zijn organisatiekenmerken en beroeps- en/of functiekenmerken het eigenlijke aangrijpingspunt voor een preventief beleid.
Maar voor zover men meer gaat werken in structurele termen, dan beperkt zich dat doorgaans tot de kant van het personeelsbeleid. Produktie, technologie en organisatie lijken vooralsnog buiten de gezichtskring te blijven. Men komt niet vaak de opvattingen tegen dat problemen van werknemers zouden kunnen voortvloeien uit kenmerken van werk en technologie. Nog minder vaak troffen wij maatregelen aan die zijn gebaseerd op deze visie. Slechts in één organisatie was er sprake van aanzetten in de richting van technische en organisatorische veranderingen op basis van sociale uitgangspunten. Produktie, technologie en organisatie worden dan ook vooral gezien als onderwerp van het economische beleid en niet van het sociale beleid. Toch kregen wij de indruk dat, daar waar uitgewerkte signaleringssystemen werkzaam waren, de aandacht voor structurele achtergronden van werknemersproblemen duidelijk toeneemt. In de meest sprekende casus blijken de resultaten te verwijzen naar een toenemend belang van zogenoemde 'arbeidssituatiestudies'. Die leidden niet alleen tot technische en organisatorische aanpassingen op grond van sociale motieven, maar bovendien kwam in deze sfeer de best uitgeruste sociale-stafstructuur tot stand, die wij in ons onderzoek aantroffen. Structurele signalering leidt tot structureel beleid en dus tot meer aandacht voor preventie, zo zou men dit voorbeeld kunnen duiden.

Een van de meest opvallende en tegelijkertijd voor de ontwikkeling van preventie sterk belemmerende onderzoeks-resultaten betreft de algemeen voorkomende visie op de werkende mens. Achter de vaak gehoorde omschrijving van het personeelsbeleid als 'leeftijdloos' gaat een betrekkelijk statische opvatting over de mens schuil. Mensen moeten ongeacht leeftijd of diensttijd voldoen aan algemeen geldende prestatiecriteria. Over het algemeen is er weinig neiging om rekening te houden met de leeftijddynamiek van werknemers. Ongetwijfeld vindt deze visie haar rechtvaardiging

in het verleden. De langdurig geldende ruime arbeidsmarkt en de betrekkelijke makkelijk toegankelijke sociale voorzieningen stonden het bedrijven toe, om hun arbeidspopulaties betrekkelijk eenzijdig samen te stellen in termen van leeftijd. Maar met het vorderen van de vergrijzing zal die visie stuiten op steeds meer weerstand. Dat zal zeker het geval zijn, wanneer met het vorderen van de tijd onverkort wordt vastgehouden aan een hoge graad van flexibiliteit. Wanneer men er immers geen rekening mee houdt dat met het vorderen van de leeftijd eigenschappen, vermogens en behoeften van werknemers veranderen, kan een algemeen geldende eis van flexibiliteit op het vlak van de arbeidsparticipatie eerder remmend dan bevorderend werken.[16]

Samenvattend luidt onze conclusies naar aanleiding van het onderzoek kort en bondig dat men zeker op weg is naar preventie van voortijdige uittreding, maar dat er nog veel werk moeten worden verzet voordat men op dit terrein werkelijk effectief en sociaal rendabel kan opereren. In vier punten samengevat, luidt onze conclusie als volgt:

1. Het bewustzijn over de problematiek van de vergrijzing neemt duidelijk toe.
2. Er is sprake van een toenemende bereidheid om correctief te opereren binnen de organisatie; de neiging om minder functionele werknemers te verwijzen naar bijvoorbeeld WW en WAO neemt af.
3. Preventie is in ontwikkeling. Maar vooralsnog gaat het hier vooral om betrekkelijk eenzijdige, op de factor arbeid gerichte maatregelen.
4. Signaleringssystemen zijn van doorslaggevende betekenis bij het ontstaan van een meer integraal, 'leeftijdsbewust' beleid in arbeidsorganisaties.

De commerciële sector als voorbeeld voor de niet-commerciële dienstverlening?

Beantwoordde het onderzoek aan het gestelde doel? Met andere woorden: kunnen niet-commerciële dienstverlenende organisaties lering trekken uit ontwikkelingen in de commerciële sfeer? Het antwoord op deze vraag is positief in twee opzichten.

Enerzijds is het zeker zo, dat in het onderzoek aangetroffen beleidsaanzetten en preventieve methodieken navolging zouden verdienen in dienstverlenende organisaties. De uitgewerkte correctieve methoden, de toegenomen neiging om intra-organisatorische oplossingen voor personeelsproblemen te zoeken en niet in de laatste plaats de ontwikkelde sigaleringssystemen, zouden een verdienstelijke betekenis kunnen hebben. Verdienstelijk in letterlijke zin, gegeven het vermoeden dat de niet-commerciële sector bij een onge-

wijzigd beleid in de nabije toekomst onevenredig veel zal moeten betalen, wanneer bonus-malus-systemen werkelijkheid zouden worden. Verdienstelijk ook in figuurlijke zin, gegeven de veronderstelling dat het leveren van diensten ten koste van inactiviteit en zeker van invaliditeit van werknemers in de betrokken sfeer in wezen contraproduktief is.
Anderzijds draagt het onderzoek er wellicht ook toe bij om als het ware te leren van fouten. Er schuilt immers een aantal eenzijdigheden achter het in de commerciële sfeer tot ontwikkeling komende beleid. Aan de basis van die ontwikkelingen heerst een betrekkelijk beperkte, eenzijdige mensvisie. Er is nauwelijks sprake van inzicht in de leeftijddynamiek van de ouder wordende mens. In samenhang daarmee is er sprake van een betrekkelijke eenzijdigheid in openingen voor een preventief beleid. Maatregelen hebben bijna uitsluitend betrekking op het personeelsbeleid. Inrichting van produktie, technologie en organisatie vanuit een sociaal perspectief komt sporadisch voor.

Het passief kopiëren van de geschetste voorbeelden zou dus ook navolging kunnen betekenen van de geschetste beperkingen. Een dergelijke strategie lijkt niet erg raadzaam met het oog op de komende sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen. Een dergelijk beleid zal er immers vermoedelijk niet in slagen om de druk van de vergrijzing adequaat te verwerken. Want de toenemende aantallen ouderen laten zich niet inkaderen in een beleidsperspectief dat hen blijft beschouwen als jonge, dynamische werknemers met misschien enige flexibileitsbeperkingen vanwege hun vorderende leeftijd. Ondanks alle goede bedoelingen zou de vergrijzing zich dan blijven uiten in toenemende aantallen oudere werknemers die in de laatste fase van hun arbeidszame leven vroegtijdig moeten afhaken vanwege handicaps en beperkingen vroegtijdig. Dat kan alleen maar worden voorkomen als aan de basis van het sociaal beleid een leeftijdbewuste visie wordt gehanteerd. Een visie op de vitale veranderingen die tijdens het ouder worden plaatsvinden. Veranderingen die positief kunnen worden benaderd in het personeelsbeleid en die constructief kunnen worden verwerkt in de vormgeving van werk en organisatie.

Er lijkt dus nog een lange weg te moeten worden gegaan voordat het bedrijfsleven een 'leeftijdbewust' antwoord zal hebben ontwikkeld in reactie op de vergrijzing. Op weg hier naar zou de stand van zaken in de niet-commerciële sector aanmerkelijk kunnen worden verbeterd door voorbeelden uit de 'profit'-sector na te volgen. Maar de geschetste beperkingen zouden daarbij moeten worden overwonnen op een wijze die past bij de aard van de niet-commerciële dienstverlening.

Noten

1. *de Volkskrant*, 12 juli 1990.
2. *de Volkskrant*, 13 juli 1990.
3. *de Volkskrant*, 23 juni 1990.
4. *NRC Handelsblad*, 11 juli 1990.
5. Kerkhoff, W.H.C. *Ouder worden, verouderen en het personeelbeleid.* Dissertatie. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1981.
6. *de Volkskrant*, 8 augustus 1990.
7. *de Volkskrant*, 2 augustus 1990.
8. Keuning, D. en D.J. Eppink. *Management en organisatie.* Stenfert Kroese, Leiden, 1986.
9. Kerkhoff, W.H.C. en C.R. Tenhaeff. *De plaats en positie van oudere werknemers.* Voorstudie nr. 3. Voorlopige Raad voor het Ouderenbeleid, Den Haag, 1989.
10. Veld, J. in 't. *Analyse van organisatieproblemen.* Stenfert Kroese, Leiden, 1987.
11. Kerkhoff, W.H.C. 'Sociale indicatoren'. In A.J.M. Knaapen (red.). *Methoden, technieken en analyses voor personeelsmanagement.* Kluwer, Deventer, 1988.
12. Morgan, G. *Images of Organization.* Sage Publications, London, 1989.
13. Zie bijvoorbeeld *Tussen 45+ en 65-, de (her)waardering van de oudere werknemer.* Kluwer, Hilton Amsterdam, januari 1989.
14. Vellekoop, W.N. en C. Veltman. *Met zorg en welzijn de vergrijzing tegemoet, de ontwikkeling van preventief beleid aangaande problemen van ouder wordende werknemers in de Nederlandse industrie.* Psychologisch Instituut Hilversum, Hilversum, 1990.
15. Copperman, L.F. and F.D. Keast. *Adjusting to an Older Workforce.* Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.
16. Kerkhoff, W.H.C. 'Minder flexibel, minder vitaal?' In *Gids voor Personeelsmanagement*, april 1987. Nr. 4, p. 17-22.

10. DE VEROUDERINGSAUDIT

dr. W.H.C. Kerkhoff

"Zakenlieden gaan met hun ondernemingen ten onder, omdat zij zo verknocht zijn aan de oude, vertrouwde gang van zaken, dat zij zich niet kunnen veranderen."
Henry Ford, My life and work, 1922.

Inleiding

Een organisatie is een door interacties tussen een systeem en zijn omgeving in de tijd uitgekristalliseerde structuur. Volgens de 'law of requisite variety'[1] ontwikkelt een systeem in de loop van de tijd een reactiepotentieel, dat is afgestemd op een functionele verwerking van omgevingskenmerken. Dit mechanisme is sterk werkzaam in min of meer stabiele omstandigheden. Met het vorderen van de tijd wordt een deel van het reactiepotentieel als het ware geautomatiseerd. Bepaalde omgevingscondities roepen dan min of meer automatisch bepaalde (door succes bekrachtigde) systeemgedragingen op. Uiteraard concentreert het mechanisme zich op repetetieve omgevingskenmerken. Daarin schuilt ook zijn effectiviteit. Doordat reacties op stabiele omgevingskenmerken geen reflectietijd nodig hebben, worden tijd en ruimte gecreëerd voor besluitvorming over variante delen van de systeem/omgevings-interactie. Zo ontstaat in de tijd bij voldoende omgevingsvariatie een steeds complexere en meer gedifferentieerde systeemstructuur. Maar niet alleen systemen worden in de tijd complexer. Ook omgevingen hebben de neiging om, in principe door systeemgedrag[2], steeds complexer en veranderlijker te worden. Turbulentie is in dit verband het meest indringende omgevingstype. Het is een zeer instabiele omgeving, die grote druk uitoefent op systemen om hun reactierepertoires aan te passen.[3]

Maar vanuit sterk geformaliseerde repertoires kan wezenlijke weerstand ontstaan tegen aanpassing. Onder bepaalde omstandigheden kan er zelfs sprake zijn van onvermogen tot aanpassing. Hier worden wij geconfronteerd met het verschijnsel 'relatieve veroudering'.[4] Relatieve veroudering betreft het in de tijd ontstane, gereduceerde vermogen of onvermogen van systemen om tegemoet te komen aan veranderende eisen van hun omgeving door in het verleden ontwikkelde formalismen. Relatieve veroudering komt veel voor, zo merkt Kaufman op in het voorwoord van zijn boek over dit thema.[5] Maar volgens hem kan geen enkele boekhouder een zinnig cijfer produceren over de omvang of de kosten van dit verschijnsel. De oorzaak daarvan is dat relatieve veroudering een relatief en een relationeel begrip is.

Relatieve veroudering is, zoals het begrip al zegt, veroudering van een bepaald potentieel *ten opzichte van* alternatief potentieel *in relatie tot* bepaalde eisen waaraan dat potentieel moet voldoen. Vooral voor psychologen is dat een zeer ongemakkelijke situatie. Een kenmerk van de persoon dat niet meetbaar is. Volgens Catalano[6] benaderen psychologen het individu te geïsoleerd. Deze 'persoonsgerichte' benadering is van weinig nut bij het meten en verklaren van de economische en politieke invloeden op gedrag en emoties.

Maar economen weten wel beter. Met grote regelmaat worden zij door ondernemers geraadpleegd over de economische waarde van kapitaalgoederen. Dat is namelijk een cruciaal gegeven, met name bij het inschatten van de positie binnen de concurrentieverhoudingen. Economen beschikken dan ook over een ruim arsenaal van methodieken om de verlangde variabele te produceren.[7] Toch weten zij dat ze bij het bepalen van de economische waarde van kapitaalgoederen niet te maken hebben met een absoluut gegeven. Zij weten dat het gaat om bepaalde schattingen, waarvan de betekenis op zichzelf niets zegt. De betekenis van de schattingen blijkt alleen binnen de concurrentieverhoudingen.

Arbeid, zo is al vaker opgemerkt in dit boek, kan in zekere zin worden gezien als een normaal produktiemiddel. Relatieve veroudering komt dan ook bij arbeid op uitgebreide schaal voor. Maar waarom ontbreken hierover dan soortgelijke inzichten en technieken als bij kapitaalgoederen? Een reden is wellicht, dat arbeidsvermogen niet wordt gerekend tot de economische vermogenspositie van organisaties. Arbeidsvermogen is geen eigendom van een bedrijf of instelling, maar van een persoon. Een andere - in het voorgaande herhaaldelijk besproken - reden is waarschijnlijk, dat relatieve veroudering niet zo van belang was onder de recente sociaal-economische verhoudingen. Zowel via de ruime arbeidsmarkt als in de vorm van technologie was er altijd voldoende alternatief potentieel. En het kan zelfs zo zijn, dat het vestigen van de aandacht op de economische waarde van arbeid een voor de ondernemer ongunstige optiek binnen de arbeidsverhoudingen met zich mee brengt.[8]

Maar ongetwijfeld is het probleem ook aan de aandacht van velen ontsnapt, omdat het proces zich afspeelt en zich ontwikkelt in de dagelijkse loop der gebeurtenissen. Vaak ontgaat het de ouder wordende werknemer of de ouder wordende manager evenzeer, dat hij of zij in een verouderingsproces is betrokken, als dat het proces binnen organisaties langdurig latent kan blijven. Bovendien wordt het proces in dergelijke gevallen vaak 'weggerationaliseerd'. Iedereen kent wel de achter de feiten van zijn vak aanlopende professor, maar hij zal de laatste zijn die erkent dat hij zijn vak niet in de finesses kent. Vaak worden problemen pas onderkend als het proces de vorm van een crisis heeft aangenomen. En dan is het risico groot, dat het proces niet meer valt te keren.

Voorbeelden van relatieve veroudering

Wij hebben jarenlang onderzoek verricht naar de tanende 'inzetbaarheid' van ouder wordende werknemers. Het doel hiervan was om de structurele achtergronden daarvan op te sporen, om daaraan meer preventieve inzichten te ontlenen.[9] De aard en de achtergronden van het verschijnsel zijn dan ook in principe bekend.

Werknemers beschikken over psycho-fysiologische eigenschappen, die als het ware hun technische levensduur bepalen. Dat is de tijd waarin zij niet gehinderd door medische of psychische problemen hun werk kunnen blijven doen. Overbelasting in de werksituatie verkort die levensduur. Dit kan blijken uit ziekte of arbeidsongeschiktheid. Dit verschijnsel is uitbundig onderzocht in klassiek medisch-psychologisch onderzoek.

Maar verkorting van de economische levensduur van arbeidskwalificaties van oudere werknemers heeft een veel grotere betekenis in de omvangrijke voortijdige uittredingen. Door allerlei veranderingen in en rond hun arbeidsplaats voldoen hun vaardigheden en vermogens niet meer aan de taakeisen. In beginsel gaat het bij relatieve veroudering niet om veranderingen in het arbeidsvermogen van (oudere) werknemers, maar om een relatieve waardevermindering van hun arbeidskwalificaties ten opzichte van relevante veranderingen. Het verschijnsel is zo moeilijk herkenbaar, omdat het niet zichtbaar is in het individu. Het probleem vloeit voort uit veranderingen in zijn of haar omgeving. Dat is wellicht ook de reden, dat men in klassiek medisch-psychologisch onderzoek weinig oog had voor dit verschijnsel.

Het verschijnsel is - zoals wij al opmerkten - welbekend onder oudere werknemers. Talloze ouderen hebben daaraan een vervroegde inactivering te danken of te wijten. Maar relatieve veroudering beperkt zich zeker niet tot uitvoerende werknemers. Uit de beschrijving blijkt dat het ook een rol kan spelen bij hoger opgeleid personeel.

Zo zijn onderzoeksmedewerkers uitzonderlijk gevoelig voor veroudering van hun arbeidskwalificaties. Bij veel hoog-gespecialiseerde functionarissen is binnen enkele jaren na het begin van hun arbeid hun arbeidsvermogen verouderd ten opzichte van de vorderingen in hun wetenschapsgebied. Als hun mobiliteit stagneert, zitten onderzoeksinstellingen al snel met 'oudere-werknemersproblemen'. Niet bij werknemers van boven de 55 jaar, maar al bij medewerkers in de leeftijd van 30 à 35 jaar! En, zoals blijkt uit het inleidende citaat, ook de arbeidskwalificaties van managers, leidinggevenden en beleidsontwikkelaars kunnen relatief verouderen. Het succes waarop hun carrière drijft, kan hen hinderen in het op een onbevangen manier reageren op nieuwe uitdagingen.

Maar het beklijven in succesformules van het verleden heeft bij dergelijke functionarissen verder strekkende gevolgen dan bij uitvoerende werknemers. Anders dan de laatsten hebben mensen in machtsposities immers niet zo snel

de neiging om te wijken bij veroudering van hun inzichten en vaardigheden. Integendeel. Door hun positie zijn zij zelfs in staat om hun inzichten te vertalen in kenmerken van de formele organisatie, waarin zij een leidende rol spelen. Dergelijke formalismen kunnen vervolgens gaan functioneren als institutionele bron van weerstand tegen verandering. De zeer bureaucratische overheidsinstelling is hiervan een rotsvast en weerbarstig voorbeeld.

Relatieve veroudering speelde bijvoorbeeld in het begin van de jaren tachtig een (door de dramatische gevolgen markante) rol in de problemen bij de Philips-bedrijven in Eindhoven. In het verleden waren er in de omgeving van die bedrijven talloze toeleveringsbedrijfjes ontstaan voor produktseries die voor het grote bedrijf te klein waren. Naast deze afhankelijke taak hadden veel van die bedrijfjes het gemak gezocht in de produktie van een eigen serieprodukt. Maar in het begin van de jaren tachtig liep, als gevolg van de toenmalige crisis, niet alleen de vraag vanuit het grote bedrijf terug, maar ook bleken sommige serieprodukten van kleine bedrijven interessant genoeg om de eigen machinefabrieken voor sanering te behoeden. Veel bedrijfjes hadden hierop geen antwoord en gingen in snel tempo failliet. Ook hier geldt overigens dat het verschijnsel niet een exclusief kenmerk is van de 'kleintjes'. Recente berichten in de pers duiden erop dat het Philipsbedrijf nu zelf is verwikkeld in een enorme strijd met zijn verleden.

Talloze factoren kunnen ertoe bijdragen dat individuen, kennisbestanden, meningen en instituties relatief verouderen of op een andere manier op drift raken in een turbulente omgeving. Sommige omstandigheden leiden vrijwel zeker tot relatieve veroudering. Andere versterken het risico daarvan. Zo zijn langdurige monotonie en ontwikkeling in isolement vrij zekere wegen naar achterstand. In die situaties ontbreekt vitale 'feed-back' met de relevante omgeving of schiet deze tekort. Ook een gebrekkig zicht op organisationele doelen (zoals dat voorkomt bij sterk bureaucratische organisaties) of een onvolledige oriëntatie op de omgeving waarvan instituties deel uitmaken, kunnen leiden tot achterstand. Volhardt men vanuit die positie in succes, dan leidt dat na verloop van tijd tot turbulentie.

Een vorm van institutionele veroudering waarmee wij in de toekomst in toenemende mate zullen worden geconfronteerd, gaat juist schuil achter het massale voortijdige uittreden van oudere werknemers. Dat proces wijst immers niet alleen op een relatieve waardevermindering van arbeidskwalificaties, maar ook op een relatief onvermogen van arbeidsorganisaties om de waarde van arbeidskwalificaties te handhaven. De invloed daarvan zal de komende jaren aanzienlijk toenemen. De actuele ontwikkelingen wijzen namelijk niet zozeer op een bijstelling van de betrokken vermogens, maar eerder op een toenemende druk op werknemers. Pogingen om voortijdige uittre-

ding van werknemers terug te dringen, zullen onder deze omstandigheden geen effect hebben. Enerzijds uiteraard, omdat ouder wordende werknemers zich, soms zelfs al ver voor hun vijftigste levensjaar, gedwongen of vrijwillig voorbereiden op voortijdige uittreding. Door de ontwikkelingen in de laatste twintig jaar beschouwen veel ouderen de VUT al bijna als een verworven recht. Een recht, waarvan overigens in veel gevallen maar al te graag gebruik wordt gemaakt, omdat de arbeidsinhoud en -omstandigheden in talloze situaties tamelijk tot extreem leeftijdonvriendelijk zijn. Anderzijds ontbreekt het dus in talloze organisaties aan voorwaarden om ouder wordende werknemers toe te staan om tot hun pensioengerechtigde leeftijd te blijven werken. De (gebrekkige) dynamiek daarvan schuilt in een aantal erfenissen.
Zoals in het eerste gedeelte werd uiteengezet, was kwaliteit van de arbeid vanuit een leeftijdsperspectief langdurig een betrekkelijk onbelangrijk onderwerp. Hierdoor is er weinig onderhoud gepleegd aan de arbeidskwalificaties van ouder wordende werknemers. Gelijktijdig hoefde men bij de organisatie van functies en taken maar weinig rekening te houden met oudere werknemers. Hiermee samenhangende problemen vonden gemakkelijk een uitweg buiten het bedrijf in het stelsel van sociale voorzieningen. Er bestond dus ook geen noodzaak om te investeren in het organisatorische vermogen om met dergelijke problemen uit de voeten te kunnen. Hierdoor ontstond een aanzienlijke kwalitatieve en kwantitatieve onderbezetting in het sociale (staf-)potentieel van arbeidsorganisaties. Daarnaast groeide er een aanzienlijke achterstand in kennis en kunde over de arbeidsparticipatie van ouderen. Mede door deze ontwikkeling maakte de belangstelling voor 'menselijk kapitaal' in de loop van de tijd ruim baan voor het aan technologie en economie toegeschreven belang. En ten slotte heeft zich, terwijl deze ontwikkelingen aan de gang waren, een zeer herkenbare anti-houding tegen oudere werknemers genesteld in de beleidsorganen van sociale instituties en in de publieke opinie.
Daarmee zijn de ingrediënten geschetst van een spanningsveld, dat zich in de toekomst steeds nadrukkelijker zal manifesteren. Bij een ongewijzigd beleid zullen vergrijzing en ontgroening steeds meer stuiten op een breed aanwezig onvermogen en een zekere onwil om positief en actief in te spelen op de gevolgen van die ontwikkeling.

Ontwikkeling en veroudering

De interactie tussen systeem en omgeving, zoals deze in het voorgaande werd omschreven, heeft in een vroege fase het karakter van een ontwikkeling. Systemen ontwikkelen gedragingen, repertoires en uiteindelijk formele kenmerken die een functionele interactie met de omgeving toestaan. Maar na verloop van tijd stagneert dit ontwikkelingsproces en nemen disfuncties in de interactie tussen systeem en omgeving toe. Nogmaals, de achtergrond

daarvan kan een normaal proces van systeemveroudering zijn, of zodanige veranderingen in de omgeving dat de eisen van de nieuwe omgevingskenmerken steeds meer strijdig zijn met ontwikkelde systeemkenmerken.

De overgang van een ontwikkelingsproces naar een verouderingsproces heeft vrijwel altijd het karakter van een crisis. Een crisis kan zich gestaag ontwikkelen en zich dus uitstrekken over een langere periode, of kort en heftig zijn en op korte termijn een positief of negatief verloop hebben. Een crisis gaat gepaard met manifeste signalen over disfuncties in de interactie tussen een systeem en zijn omgeving. Wij kunnen een crisis in feite zien als een laatste, vaak geladen uitdaging aan systemen in een verouderingsproces om hun repertoires aan te passen. Een crisis is de laatste fase in de overgang van een ontwikkelings- naar een verouderingsproces. Maar meestal komt een crisis niet plotseling tot stand. Gewoonlijk ontwikkelt het verouderingsproces zich gaandeweg. Dat gaat gepaard met vroege signalen, die wijzen op lichte disfuncties. Doorgaans ontstaan deze in een periode, waarin de omgevingsdruk op verouderende processen en structuren nog matig is. Wanneer adequaat op deze vroege signalen wordt gereageerd, wordt een verdere toename van externe druk voorkomen.
Het is een patroon, waarin voortdurend open en alert wordt gewerkt met feed-back op actueel gedrag. Het gevolg hiervan is, dat stuur- en regelprincipes na verloop van tijd wezenlijk van de vroegere verschillen. Het is een vorm van het voortdurend vervangen van disfunctionele reactieformaties door functionele reactieformaties. Met andere woorden: het is een voortgezet proces van ontwikkeling, dat relatieve veroudering voorkomt. Vroegtijdig inspelen op verouderingssignalen kan dus leiden tot een gelijkmatig veranderingsproces en daarmee tot een 'langzame crisis'. De kans op een functionele crisisverwerking is groter bij een langzame dan bij een korte, felle crisis. Wanneer vroege signalen worden genegeerd of wanneer deze signalen in hun betekenis worden ontkend, dan intensiveert zich het verouderingsproces met het vorderen van de tijd. Dit gaat gepaard met toenemende weerstand tegen veranderingen, ondanks een steeds alarmerender karakter van signalen. Uiteindelijk ontstaat onvermogen om nog functioneel te reageren op de omgevingsdruk. En ten slotte ontstaat chaos en worden systeemprocessen geïnactiveerd.

Op deze wijze kan het verleden zowel een positieve als een negatieve rol spelen in de ontwikkeling van systemen. Een cruciale rol bij de wending van de ontwikkelingen speelt enerzijds het besef over de aard van verouderingsprocessen. Anderzijds is het daarmee samenhangende vermogen om signalen over een ontwikkeling naar relatieve veroudering op te vangen en functioneel te vertalen van doorslaggevende betekenis. Op beide gebieden kan een 'verouderingsaudit' van belang zijn.

De verouderingsaudit

Relatieve veroudering is dus een sluipend proces. Een proces, dat zich in een vroege fase laat herkennen door signalen, maar dat kan uitmonden in een manifeste crisis. Uiteraard kan men functioneel op het proces inspelen door in een vroege fase de signalen aan te grijpen en de gevestigde formalismen te heroriënteren. En zelfs in een late fase, tijdens een crisis, kan vaak met succes de nuttige lading van de crisis worden gebruikt om groei te bevorderen.
Het probleem van de oudere werknemer is door onderzoek uit het verleden inmiddels welbekend en goed meetbaar (zie de punten 1 tot en met 3, hierna). Maar daarbij is ook duidelijk geworden dat er in ons land weinig neigingen bestaan om positief in te spelen op het proces van ouder worden. Signalen over een naderende 'mid life crisis' worden binnen onze arbeidsverhoudingen onder invloed van de heersende stereotypen al gauw gezien als negatieve signalen. Zij leiden daarom eerder tot inactivering van de ouder wordende werknemer, dan tot bevordering van hun verdere ontwikkeling. Maar met het vorderen van de jaren worden andere vormen van relatieve veroudering steeds belangrijker. Relatieve veroudering van managementpotentieel, van instituties en van georganiseerde processen en structuren kan, vooral nu wij op weg zijn naar een vergrijsde samenleving, een veel funestere doorwerking hebben dan relatieve veroudering van werknemers. Daarom lijkt het zinvol om permanent attent te zijn op het ontstaan van verouderingsverschijnselen. Dat kan via een 'verouderingsaudit'.
Met dit begrip duiden wij op een afzonderlijke registratie van (liefst vroege) signalen, die verouderingsprocessen indiceren en die dus aanleiding kunnen geven tot verandering en aanpassing van systeemkenmerken. Bij het ontwerp van een audit kan men diverse analyseniveaus als uitgangspunt nemen. Het individu als niveau van analyse spreekt voor zichzelf. Verder kan men aandacht schenken aan arbeidspopulaties en de mate waarin binnen deze populaties slijtage en relatieve veroudering voorkomen - als functie van tijd en omstandigheden. Ten slotte lijkt het, in aansluiting op het voorgaande, betrekkelijk logisch om op het institutionele niveau verouderingsverschijnselen te identificeren. Op het analyseniveau van arbeidsorganisaties kan men dus de volgende onderdelen van een verouderingsaudit onderscheiden:

1. Het populatie-, groeps- of functieniveau.
2. De industriële demografie.
3. De individuele problemen.
4. De relatieve veroudering van managers.
5. De organisatiestructuren en -voorzieningen.
6. De feed-back- en 'feed-forward'systemen.

Voor de meetniveaus 1 tot en met 3 zijn er op basis van onderzoek uit het verleden redelijk bevredigende meettechnieken en analysemethoden ont-

wikkeld.[10] Voor de onderdelen 4 tot en met 6 zijn er in de literatuur wel aanknopingspunten beschikbaar, maar als onderdeel van een verouderingsaudit zullen zij nog moeten worden ontwikkeld en/of verder uitgewerkt. Wij behandelen elk onderdeel hieronder, waarbij we over de laatste onderdelen de gedachten de vrije loop laten.

1. Het inzetbaarheidsonderzoek op functieniveau

De meest functionele aanzet van een verouderingsaudit is een analyse van de inzetbaarheid van functie- en/of beroepsgroepen. Met de 'inzetbaarheidsindex' hebben wij in het verleden op een adequate manier slijtage en relatieve veroudering kunnen identificeren. Slijtage verwijst daarbij naar de technische levensduur van arbeid en relatieve veroudering naar de economische levensduur. Later hebben wij het criterium 'vitaliteit' toegevoegd aan deze index.[11] Vitaliteit verwijst naar het (eigen) vermogen van werknemers om op een open en creatieve manier in te gaan op veranderingen en uitdagingen van hun (arbeids-)omgeving.

De functionaliteit van het meten van de inzetbaarheid op het niveau van functie- en beroepsgroepen wordt enerzijds bepaald door het feit, dat de analyse gemakkelijk aansluit op bestaande of in ontwikkeling zijnde personeelsregistratiesystemen. Anderzijds verwijst de gehanteerde onderzoeksprocedure zowel naar mogelijke individuele gevallen als naar mogelijke structurele achtergronden (zie onder de punten 4 tot en met 6). In beide richtingen kan een dergelijk onderzoek motieven opleveren voor voortzetting of stopzetting van de analyse. Het is vaak functioneel om een inzetbaarheidsonderzoek te completeren met een 'bedrijfs-demografische analyse'.

2. Bedrijfsdemografie

Een bedrijfs-demografische analyse[12] is een doorlichting van het hele personeelsbestand van (grotere) organisaties, waarbij gebruik wordt gemaakt van onderzoekstechnieken die ontleend zijn aan de - inmiddels ver uitgewerkte - bevolkingsdemografie. Er kunnen allerlei argumenten zijn voor een zich over de gehele bedrijfspopulatie uitstrekkende analyse. We hebben de tijd weer bijna achter ons, waarin talloze organisaties voor de factor arbeid maar één uitgangspunt hanteerden: verjonging. Hoe meer de actieve arbeidspopulatie van een bedrijf naar beneden afweek van de gemiddelde leeftijd van de potentiële arbeidsbevolking, hoe beter. Althans, zo leek het. Maar over het algemeen gaat het hier om erg eenzijdig en op termijn schadelijk gedrag. De Nederlandse arbeidsorganisaties kúnnen zich immers op lange termijn niet afzijdig houden van de demografische ontwikkelingen in de samenleving. De oprukkende vergrijzing stelt dan ook steeds beter zichtbare beperkingen aan de houdbaarheid van dit uitgangspunt. Inmiddels heeft het door bedrijven aan elkaar opgedrongen gedrag op vele fronten ingrijpende gevolgen. Wij verwijzen in dit verband bij wijze van voorbeeld slechts naar de wijd verspreide stereotype-

ring, die zowel tot uitdrukking komt in de houding van bedrijven tegenover de oudere werknemer, als in de houding van oudere werknemers zelf.
Maar de betrokken ontwikkeling grijpt in wezen veel dieper in op het systeem van arbeidsverhoudingen. Het is al een oud inzicht, dat de mens zich na het passeren van de middelbare leeftijd ontwikkelt tot constructeur en handhaver van cultuur.[13] Volgens die inzichten is het de taak van de oudere om datgene wat cultureel van belang is, te verdedigen tegenover de ongebondenheid en de drang tot verandering van de jeugd. De aloude strijd tussen de generaties is de eeuwige strijd tussen de handhaving van culturele erfenissen en de afbraak daarvan. Eenzijdigheid in dit spel van krachten leidt tot hegemonie. Hetzij van maatschappelijke aderverkalking, hetzij van een ongeremde vernieuwingsdrift. In beide gevallen ontstaat gebrek aan richting en structuur. Oude, agrarische gerontocratieën leden vaak aan het eerste. Onze op jeugd en dynamiek gerichte maatschappij lijkt steeds meer te lijden aan het tweede. De eenzijdige accentuering van verjonging in de huidige arbeidsorganisaties heeft immers tijdens de laatste decennia geleid tot een overmatige afbraak van culturele verworvenheden. De actuele problemen waarmee tot nu toe florerende bedrijven worstelen, hebben naar onze inzichten veel te maken met een verval van normen en waarden als gevolg van een cultureel verval. Sociale en culturele waarden zijn vrijwel geheel bezweken onder de druk van economie en technocratie.
De gevolgen hiervan wreken zich op verschillende fronten. Het gebrek aan sociale en ecologische verantwoordelijkheid en de gevolgen daarvan bespraken wij al. Maar wat te denken van de indruk, die dergelijke structuren op de jeugd maken? Is het vreemd dat de animo zo gering is om zich voor een positie in dergelijke structuren in te spannen? En wat zullen de consequenties zijn, als straks een grote populatie ouderen zal moeten leunen op de solidariteit van de jongeren? Als de ouderen nu al als een soort etnische minderheid worden bejegend, mogen wij bij een ongewijzigd beleid straks toch een tragische strijd tussen jong en oud verwachten! Wij hebben het draagvlak van de beschaving in onze voortbrenging kennelijk vervangen door het ijs van de sociale voorzieningen. En met het vorderen van de tijd wordt dat ijs dunner en dunner...
Arbeidsorganisaties zouden dus zwaarwegende argumenten moeten hebben om hun arbeidspopulaties eenzijdig samen te stellen in termen van leeftijd en/of diensttijd. Zeker, een onderzoekslaboratorium moet gemiddeld meer jongere specialisten aantrekken dan een verzorgingshuis. Maar leeftijd zou nooit een zo belangrijke, eenzijdige rol mogen spelen als die, die arbeidsorganisaties zich kennelijk tijdens de laatste decennia konden veroorloven. Zelfs een deugdelijk stelsel van sociale voorzieningen kan de negatieve effecten daarvan op de langere termijn niet meer verhullen. Een samenleving, waarbinnen alle arbeidsorganisaties kiezen voor verjonging (alsof het dan vanzelfsprekend is), gaat vrijwel zeker zwaar weer tegemoet. Dat geldt vooral

wanneer dat algemeen bedrijfsbeleid wordt in een vergrijzende samenleving! Een bedrijfs-demografische analyse kan dus bijdragen aan een kritische reflectie op het onderwerp organisatiecultuur en op de sociaal-culturele rol van arbeidsorganisaties in een samenleving.

3. Individuele relatieve veroudering

Waar bij de voorgaande analyses relatieve veroudering in structurele zin werd aangetroffen, betekende dit dat er op het individuele niveau al meerdere - soms zelfs veel - mensen waren, die om arbeidskundige redenen hun werk moesten beëindigen. Waar dat zo is, zijn er doorgaans ook veel werknemers op weg naar dat einde. Voor zover structureel-preventieve maatregelen daarvoor geen oplossing bieden, zal men dergelijke problemen op het individuele niveau moeten benaderen. De ervaring[14] leert, dat er op dat vlak een redelijk omvangrijke praktijk bestaat. Maar helaas overheerst daarbij meestal nogal sterk de medisch-psychologische invalshoek (reageren op langdurig verzuim), als er niet al sprake is van negatieve vooringenomenheid naar de aard van die problemen. Er is nagenoeg geen klankbord in onze bedrijven aanwezig voor de problemen van de mid life crisis. Wij zullen dus moeten leren om de signalen van het middelbare leven weer anders en positiever te verstaan. Bij voorkeur zouden we zelfs weer moeten leren om op veel vroegere signalen te reageren, waarbij vooral een model van leeftijdsdynamiek ten opzichte van (veranderende) functie-eisen een rol zal moeten spelen. Oudere literatuur[15] doet dan ook vermoeden dat het proces van ouder worden - mits ingebed in stimulerende omstandigheden - tot op hoge leeftijd in positieve zin kan verlopen. Geestelijke ontwikkeling en leervermogen hoeven, anders dan wat de huidige beeldvorming daarover suggereert, niet omstreeks de middelbare leeftijd te stagneren.
Een analyse van inzetbaarheidsbepalende factoren kan er dus toe bijdragen, dat de vooringenomenheid ten aanzien van het proces van ouder worden, wordt gecorrigeerd. Analyses van de 'individuele rode draad' (sterke en zwakke punten in levensloop en beroepsgeschiedenis) zouden, via daarbij te hanteren potentieelbeoordelingen en belangstellingsregistraties, een uitweg moeten vinden in voor het individu tolerante of stimulerende loopbaanlijnen. Tenzij onweerlegbare restricties van technische en economische aard een rol spelen, moeten ook technologie en organisatie ruimte bieden aan individuele belangen. Onder omstandigheden kunnen organisaties goed garen spinnen bij een degelijk 'human resources'-investeringsbeleid. Als deze strategie op onoverkomelijke belemmeringen stuit binnen een organisatie, dan zijn investeringen in de inzetbaarheid van werknemers voor tewerkstelling elders zeer verdedigbaar. De rekening van een vroegtijdig niet meer inzetbare werknemer vereffent zich per slot van rekening toch ergens binnen de nationale boekhouding! Om die reden zouden, anders dan wat de heersende traditie wil, loopbaanlijnen en daarmee gemoeide investerin-

gen de bestaande organisatiegrenzen moeten kunnen passeren. Het zou overigens om dezelfde reden niet onredelijk zijn als de stellig te verwachten premiedifferentiatie rond WAO-uittreding zou worden gecompenseerd voor succesvolle voortgezette carrières van ex-werknemers in andere bedrijfssegmenten. Ook 'outplacement' zou in dit verband een veel positievere taak kunnen worden toegedicht dan op dit moment gebeurt. Sinds jaar en dag lijkt outplacement vrij algemeen te worden gezien als een 'nette faciliteit' bij een onvermijdelijk ontslag van bepaalde werknemers. Maar zou het in het licht van de voorgaande gedachtengang niet veel functioneler zijn om outplacement te zien als een positieve faciliteit van het interorganisationele verkeer van werknemers? Nogmaals, noch WAO en WW, noch de vergrijzing zal uiteindelijk boekhoudingen van bedrijven ongemoeid laten.
Het is dus van groot belang voor organisaties om individueel arbeidspotentieel beter te 'managen' dan tot nu toe gebruikelijk is. Het gemak van het verleden liet daar een te ruime achterstand toe! Dit oordeel zinspeelt op punt 4: de relatieve veroudering in managementsystemen. Tekorten in organisatiestructuren en -processen hebben vaak hun oorsprong in beperkingen van gehanteerde beleids- en managementuitgangspunten.

4. Relatieve veroudering van managers

Elders[16] illustreren wij uitgebreid, dat de oorsprong van relatieve veroudering van werknemers vaak niet zozeer moet worden gezocht in individueel onvermogen. Beleidsuitgangspunten en door de actualiteit opgelegde managementbeginselen kunnen daarin een minstens even grote rol spelen. Vaak is de invloed daarvan zelfs doorslaggevend. Want per slot van rekening bepaalt het management op basis van door hem gehanteerde beginselen het inzetbaarheidsniveau van werknemers. De afwaardering van de invloed van een werknemer en de betekenis daarvan hangen namelijk uiteindelijk niet van de betrokkene af, maar van het oordeel van het bevoegde management. In dit opzicht, zo proberen wij tegelijkertijd te illustreren, is het management zelf onderhevig aan relatieve veroudering ten opzichte van vigerende maatschappelijke en sociale ontwikkelingen. Sterker nog, de kans dat managementtradities ten opzichte van actuele ontwikkelingen verouderd zijn, is zelfs groter dan de kans op relatieve veroudering van arbeidskwalificaties. Op meerdere manieren zijn het immers vooral managers die zich, gegeven het succes van het verleden, aanhanger kunnen noemen van wat eens was, maar niet meer geldt.
Ondanks dat veroudering van managementmodellen een relevant verschijnsel is, mag men zich geen overdreven illusies maken over de haalbaarheid van onderzoeken op dit vlak. Er zijn hier heel wat weerstanden te verwachten. Om die reden lijkt het raadzaam om managers die dat wensen individuele loopbaanbegeleidingsfaciliteiten te geven op basis van anonimiteit. Maar het gevaar van relatieve veroudering moet vooral worden onderkend en ge-

pareerd in het systeem van managementdevelopment. Voorbij dit station vindt het syndroom immers al spoedig zijn weg naar het formele niveau van de organisatie!

5. Relatieve veroudering van organisatiestructuren en -voorzieningen

Er zijn auteurs die ervan uitgaan dat voor organisaties evenzeer een soort levenscyclus geldt als voor levende wezens.[17] Net als de mens ontwikkelen ook organisaties zich in een soort levenscyclus waarin de ontwikkeling op een bepaald moment stagneert en kan omslaan in veroudering en neergang. Natuurlijk zijn de processen niet identiek, maar vergelijkbaar. Op abstract, theoretisch niveau gaat het bij institutionele veroudering om soortgelijke verschijnselen als bij individuen. Namelijk om een onvermogen om in te spelen op veranderingen en nieuwe uitdagingen omdat in het verleden ontwikkelde structuren en processen dat verhinderen. Er zijn vrij veel voorbeelden te verzinnen. Er kunnen zich immers in een organisatie op talloze plaatsen en manieren vormen van 'institutionele aderverkalking' voordoen. In het kader van een te ontwikkelen verouderingsaudit zou men onder meer kunnen speuren naar verzelfstandigings- en formaliseringstendenzen, die zo kenmerkend zijn voor de verouderende bureaucratie. Meer aandacht voor processen, rollen en posities dan voor resultaten verwijst typisch naar een ver gevorderd institutionaliseringsproces. Hetzelfde geldt uiteraard voor situaties waarin individuele vrijheid en creativiteit overmatig worden beknot door regels en voorschriften. Als er sprake is van zeer gedetailleerde en uitgewerkte conventies waarvan uitdaging gesanctioneerd wordt, is er vrij zeker sprake van veroudering. Kuhn[18] gaf hiervan duidelijke voorbeelden binnen het wetenschapscircuit.
Het overheersen van defensieve strategieën duidt eveneens op institutionele veroudering. Weerstand tegen verandering is daarvan een herkenbare indicator. Deze gaat vaak gepaard met een zekere moedeloosheid onder het personeel en een gebrek aan harmonie binnen de organisatie. Wanneer innovaties van (sociale) ontwikkelfuncties zeldzaam zijn en gepaard gaan met grote kosten, kan men vermoeden dat het gaat om een organisatie in een verouderingsproces. De kans daarop is ook aanwezig als zich op de externe markt kleine, nieuwe concurrenten manifesteren. En, nogmaals, omvangrijke voortijdige uittreding van werknemers om medisch-psychische en arbeidskundige redenen kan duiden op disfuncties in de (sociale) organisatorische uitrusting. Een analyse van slijtage- en verouderingsproblemen moet in eerste instantie leiden tot een programma van correctieve maatregelen. De mate waarin een organisatie het vermogen mist om een dergelijk programma te effectueren, kan daarbij fungeren als een aanduiding van institutionele veroudering van de sociale staffunctie. Dat dergelijke problemen voorkomen, kan bovendien wijzen op de aanwezigheid van leeftijdonvriendelijke arbeidsomstandigheden. Wanneer men de betrokken arbeidsomstandigheden op de aangeduide wijze evalueert, levert dat beleidsuitgangspunten op

voor de ontwikkeling van een leeftijdbewust sociaal beleid. Ook onvermogen om een dergelijk beleid te effectueren, kan duiden op relatieve veroudering van heersende en komende sociale omgevingseisen. Institutionele veroudering op het niveau van sociaal stafvermogen verwijst vervolgens naar tekorten op het niveau van management en beleid. Als er op beleidsniveau onvoldoende oog bestaat voor de maatschappelijke gevolgen van de vergrijzing voor de overlevingskansen van de organisatie, dan kan men dit zien als een vorm van institutionele veroudering. Op een hoger plan geldt hetzelfde voor ontbrekend besef van de sociale functie, die bedrijven in een samenleving moeten vervullen. Wanneer organisatiestructuren en -processen gaandeweg syndromen ontwikkelen en effecten sorteren zoals die tegenwoordig in nogal wat organisaties zichtbaar worden, kan dat veel te maken hebben met de kwaliteit van de informatiefuncties.

6. De kwaliteit van feed-back- en feed-forwardsystemen

In het voorgaande is vaak gesproken over de cruciale rol die feed-back en feed-forward spelen bij het ontstaan en/of voorkomen van relatieve veroudering. Feed-back verschaft informatie over de kwaliteit van het sociale en omgevingsgerichte functioneren van een organisatie in het licht van gestelde doelen. Feed-forward betreft de kwaliteit van de sociale en omgevingsoriëntatie, natuurlijk opnieuw tegen de achtergrond van de organisatiedoelen. Meer concreet gaat het om het vermogen van de organisatie om vroege of 'zachte', dan wel late of 'harde' signalen te onderkennen, die van belang zijn voor haar functioneren. Dit vermogen kan om verschillende redenen en in talloze vormen worden aangetast. Informatiekanalen kunnen worden verwaarloosd, verstopt raken of een gebrek aan coördinatie vertonen. Zij kunnen meetfouten of teveel ruis bevatten en zij kunnen de aansluiting bij het beleid missen of zelfs gewoonweg ontbreken. In alle voorkomende gevallen zullen de betrokken storingen leiden tot disfuncties in structuur en beleid.

Naar onze mening is onder invloed van de arbeidsverhoudingen van de laatste decennia met name de gevoeligheid van organisaties voor sociale betekenissen van arbeid en beleid ernstig aangetast. Aan de basis van de betrokken informatiefuncties zijn de helderheid en de herkenbaarheid van organisatiedoelen en de mate waarin deze door de leden van de organisatie worden gedeeld van uitzonderlijk belang. Als de organisatiedoelen zijn verwaterd of vervangen door verzelfstandigde subdoelen, dan zullen zeker de van die doelen afhankelijke informatiesystemen diskwaliteit vertonen. Stipulatie van het eigenbelang duldt op termijn namelijk geen sociaal draagvlak. Als individuen daarin uiteindelijk geen sociale berging meer kunnen ervaren, resulteert een situatie van ieder-voor-zich. Voor de organisatie wellicht, maar dat is de taak van het management. Maar als steeds blijk dat relaties tussen toekomstige belangen van individuen en organisaties vreemd zijn aan elkaar, verschrompelt binnen en buiten de organisatie gelijktijdig de betrokkenheid met organisatori-

sche doelen tot een eng individueel belang. Als een organisatie moet besluiten om de toekomst van tienduizenden werknemers op te offeren aan haar voortbestaan, schept dat geen band en geen betrokkenheid. Dan rest slechts de conclusie, dat er in het verleden iets in de organisatie vreselijk is misgegaan. Dan is er geen eenvoudige formule meer om de kennelijke achterstalligheid van het sociale beleid te vereffenen. Die rekening dringt dan aan op vereffening. In het uiterste geval zelfs ten koste van het voortbestaan van de organisatie. Als die namelijk haar sociale draagvlak voorbij een kritisch punt aantast, tast zij haar bestaansgrond aan. En dan is haar sociale functie dramatisch aangetast. Uit diverse onderzoeken[19] is herhaaldelijk gebleken dat de oorzaak van sociale disfuncties in belangrijke mate berust op dergelijke gebreken en dat zij om dezelfde redenen langdurig kan blijven bestaan.
In een geruchtmakende lezing wees Doyle[20] op dergelijke problemen. Volgens hem zal het sociale functioneren van organisaties in de komende jaren een cruciale rol spelen bij het welslagen van hun beleid. Organisaties die in de loop van de jaren negentig zullen blijven volharden bij de successen van de jaren zeventig en tachtig, zullen daaraan in de jaren negentig geen succes ontlenen. Onvermogen om in te spelen op de sociale ontwikkelingen zal in toenemende mate stuiten op gebreken in het sociale draagvlak. Moss Kanter komt in haar boek *The change masters*[21] tot soortgelijke conclusies. De voortschrijdende 'compartementalisering' (het in toenemende mate groeperen van acties en gedrag rond lokale subdoelen), tast uiteindelijk zelfs het vermogen tot aanpassing aan van een organisatie.

Conclusie

De te ontwikkelen verouderingsaudit is, vanwege het veelvormige karakter van het te signaleren proces, nadrukkelijk gedacht in een multi-trait-/multi-method-vorm. Indicatoren, verzameld op elk van de hiervoor besproken niveaus, zouden niet alleen per domein maar ook elkaar versterkend de identificatie van relatieve veroudering kunnen steunen.
Het belang van het meetbaar maken van relatieve veroudering is minstens van tweeërlei aard. Het is enerzijds een oud ervaringsgegeven dat een proces van veroudering niet finaal hoeft te zijn. Wanneer het proces tijdig wordt geïdentificeerd, kan het - bij bepaalde vormen van begeleiding - worden omgezet in een proces van ontwikkeling. Dat geldt niet alleen voor organisaties of voor onderdelen van organisaties, maar ook voor individuen. Geestelijke ontwikkeling en leervermogen hoeven, anders dan wat de beeldvorming suggereert, niet omstreeks de gemiddelde leeftijd te stagneren. Sprekend is in dit verband de reactie van Henry[22] op de mededeling, dat zich in de Nederlandse arbeidsbevolking verschijnselen van 'disengagement' zouden voordoen. Zijn verbazing daarover gold het feit, dat hij en Cumming de disengagement-

theorie helemaal niet hadden bedoeld voor werknemers van 50, 55 of zelfs 65 jaar, maar voor ouderen van 80 of 90 jaar. Maar kennelijk kunnen dergelijke processen zich onder bepaalde omstandigheden en zonder adequate hulpverlening voordoen op een veel vroeger moment in een mensenleven.

Anders dan bij de werkende mens is het beeld over het ontwikkelingsvermogen van organisaties over het algemeen betrekkelijk positief. Bij velen leeft de indruk, dat het verschijnsel 'organisatie' vergaand is te controleren. Nadere beschouwing leert echter, dat er zowel binnen als tussen organisaties sprake kan zijn van verouderingsprocessen. Vooral de toenemende externe druk wijst daarop. Maar organisaties hebben een nog veel groter vermogen dan de mens om veroudering te voorkomen en te corrigeren. Mits men via een proces van transformatie voortdurend open en vitaal blijft reageren op omgevingsontwikkelingen. Anderzijds maken allerlei problemen in de voortbrenging en de honderdduizenden inactieve ouderen duidelijk, dat het bewustzijn over relatieve veroudering niet breed is gezaaid. Zoals in het voorgaande werd betoogd, zal het moeilijker worden om deze problemen aan te pakken naarmate de veronachtzaming daarvan langer duurt.
Zoals Henry Ford al begrepen had, is de macht van het succes uit het verleden soms overweldigend. Maar tegelijkertijd kan diezelfde macht een grote bedreiging naar de toekomst in zich bergen. Vooralsnog uiten dergelijke bedreigingen zich in onze samenleving via de astronomisch hoge kosten van het inactiveringsproces van (oudere) werknemers. Maar, in de schaduw van de toekomstige vergrijzing schuilt de veel grotere bedreiging: het risico van verouderde managementmodellen en beleidsvisies, die geen rekening houden met het vergrijzingsproces.

De verouderingsaudit kan behulpzaam zijn bij het objectiveren, herkennen en bespreekbaar maken van verouderingsverschijnselen. Een open oog daarvoor lijkt van overheersend belang op de onzekere weg naar de toekomst. Empirie als dictum voor de toekomst, zo willen wij dit hoofdstuk afsluiten, is niet per definitie een veilige weg. Hoe goed ook berekend, hoe methodologisch de analyses ook onderbouwd zijn, het verleden is niet altijd de meest geschikte ijkmaat voor de toekomst. Bij turbulentie geldt niet het verleden, hoe succesvol ook, als richtsnoer, maar dan komt het erop aan of de onzekere toekomst tegemoet kan worden getreden vanuit vitale reserves van individu, bedrijf en samenleving. Die reserves berusten kennelijk, mede gelet op het voorgaande, meer op het vermogen van een samenleving om wezenlijke humanitaire waarden te honoreren, dan op een hoog ontwikkeld vermogen om het verleden metrisch en analytisch in kaart te brengen. De toekomst hangt niet af van methodologie en betuigd respect aan gevestigde zienswijzen, maar van het vermogen om de menselijke vrijheid aan het front van de ontwikkelingen te handhaven.

Noten

1. Ashby, W.R. 'Variety, constraint and the Law of Requisite Variety'. In W. Buckley (ed.). *Modern systems research for the behavioral scientist.* Aldine Publ. Comp., Chicago, 1976.

2. Emery, F.E. and E.L. Trist. 'The causal texture of organizational environments'. In F.E. Emery (ed.). *Systems thinking.* Penguin Modern Management Readings, Harmondsworth, 1970.

3. Emery, F.E. and E.L. Trist. 'The causal texture of organizational environments'. In F.E. Emery (ed.). *Systems thinking.* Penguin Modern Management Readings, Harmondsworth, 1970. p. 248.

4. Kerkhoff, W.H.C. *Ouder worden, verouderen en het personeelbeleid.* Proefschrift. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1981.

5. Kaufman, H.G. *Obsolescence and professional career development.* Amacon, New York, 1974.

6. Catalano, R. *Health, behavior and the community.* Pergamon Press, New York, 1979.

7. Gill, R.T. *Economics, A text with included readings.* Prentice Hall International Editions. Prentice Hall, London, 1974.

8. Ravesteijn, H.W.P. van en H.P.M. van Ravesteijn. 'Mensen op de balans'. In *het Financieele Dagblad,* 1 juli 1972.

9. Kerkhoff, W.H.C. en C.R. Tenhaeff. *De plaats en de positie van oudere werknemers.* Voorstudie nr. 3. Voorlopige Raad voor het Ouderenbeleid, Den Haag, 1989.

10. Kerkhoff, W.H.C. e.a. *Ondernemingsbeleid, kwaliteit van de arbeid en voortijdige uittreding van oudere werknemers.* Stuurgroep Onderzoek op het gebied van de Oudere Mens (SOOM), Nijmegen, 1987.

11. Kerkhoff, W.H.C. 'Minder flexibel en minder vitaal. Uitgerangeerd met 35?' In *Gids voor Personeelsmanagement,* april 1987. Nr. 4.

12. Kerkhoff, W.H.C. 'Demografie in arbeidsorganisaties'. In A.J.M. Knaapen (red.). *Methoden, technieken en analyses voor personeelsmanagement.* Kluwer, Deventer, 1988.

13. Lorenz, K. *Die Abbau des Menschlichen.* Piper & Co., München, 1983.

14. Zie de bijdrage in dit boek van drs. G.A. Wijers.

15. Jung, C.G. *Psychological types.* Harcourt Brace, New York, 1923.

16. Kerkhoff, W.H.C. *Transformatie of katastrofe, verouderingsverschijnselen in arbeid, organisatie en cultuur,* in voorbereiding.

17. Kimberly, J.R. e.a. *The organizational life cycle, issues in the creation, transformation and decline of organisations.* Jossey Bass, San Francisco, 1980.

18. Kuhn, T.S. *The structure of scientific revolution.* University of Chicago Press, Chicago, 1970.

19. Kerkhoff W.H.C. e.a. Op cit. 1987.

20. Doyle, F.P. 'People Power'. In *The global human resources challenge for the nineties.* World Management Congress, New York, September 1989.

21. Moss Kanter, R. *The change masters, corporate entrepeneurs at work.* Unwin Paperbacks, London, 1989.

22. Cumming, E. and W. Henry. *Growing old, the process of disengagement.* Basic Books, New York, 1961.

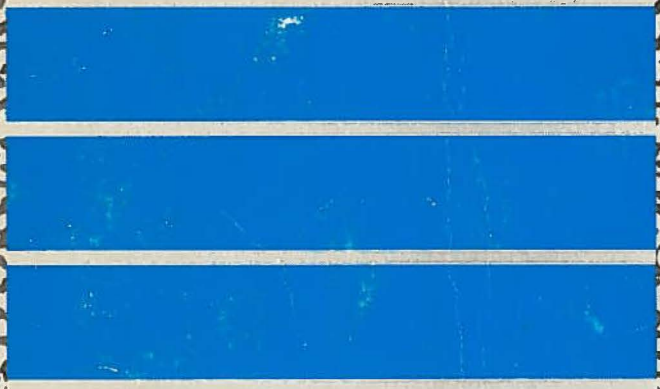
OVER DE AUTEURS

In volgorde van de hoofdstukken

dr. W.H.C. Kerkhoff	Is directeur van het Psychologisch Instituut te Hilversum.
ir. H.J. Kruidenier	Is werkzaam als adviseur ziekteverzuimbeleid bij het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA te Amsterdam.
prof. dr. J.J. Siegers	Is werkzaam bij het Economisch Instituut/Centrum voor Interdisciplinair Onderzoek van Arbeidsmarkt- en Verdelingsvraagstukken (CIAV) van de Rijksuniversiteit Utrecht en bij het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) te Den Haag.
drs. W.A. Trommel	Is als socioloog verbonden aan het onderzoekscentrum 'Sturing en Samenleving' van de Rijksuniversiteit Leiden.
prof. dr. N.H. Douben	Is hoogleraar algemene economie aan de faculteit der Wijsbegeerte en Maatschappijwetenschappen van de Technische Universiteit Eindhoven.
drs. G.A. Wijers	Is directeur van de Stichting Instituut voor Beroepskeuze- en Loopbaanpsychologie (IBLP) te Amsterdam.
D.C. Peters	Is staff manager van de afdeling Health, Safety & Environment bij IBM Nederland N.V.
drs. J. Christis	Is arbeidssocioloog en als wetenschappelijk medewerker verbonden aan het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA te Amsterdam.
W.N. Vellekoop en C. Veltman	Zijn beiden in de eindfase van hun studie Sociale Gerontologie. Zij zijn als free-lance medewerksters werkzaam bij het Psychologisch Instituut te Hilversum.

Nederland ontgroent en vergrijst tegelijkertijd. Zeker ook bedrijven zullen hiermee rekening moeten houden. De oudere werknemer zal steeds moeilijker gemist kunnen worden. Het wegwerken van ouderen in het sociale vangnet moet aan banden worden gelegd, want VUT en WAO worden onbetaalbaar. Hoog tijd om het personeelsbeleid af te stemmen op deze ontwikkelingen. Verdient arbeid, als levend kapitaal, wellicht een zorgvuldiger benadering dan bijvoorbeeld technologie? Helaas bestaan binnen bedrijven nogal eens negatieve oordelen over de inzetbaarheid van ouderen. Echter, ouderen hebben wel degelijk veel waarde binnen organisaties. Bovendien is een jong personeelsbestand ook niet alles, zoals dit boek uiteenzet. Kortom, belangrijke uitdagingen en veranderingen richting personeelswerk. Voortijdige uittreding van ouderen kan worden voorkomen, onder andere door preventieve maatregelen op de werkplek en aangepaste functiesamenstellingen.

Een forum van tien deskundigen van uiteenlopende signatuur signaleert en beschrijft in dit boek ten eerste deze ontwikkelingen. Daarnaast biedt het boek actuele handvatten voor een 'leeftijdvriendelijk' personeelsbeleid. Dat is mogelijk doordat de auteurs allen dagelijks betrokken zijn bij deze problematiek, hetzij vanuit een functie in het bedrijfsleven, hetzij vanuit een advies- of onderzoeksfunctie.



IN DE NIA FORUMREEKS VERSCHEEN EERDER:

- Een verantwoord verzuimbeleid: goed voor werkgevers en werknemers.
- Een kind krijgen en blijven werken: overzicht van onderzoek naar zwangerschaps- en ouderschapsverlof.
- Automatiseren gaat niet vanzelf: overzicht van theorie, praktische ervaringen en toekomstig beleid.

NIA