

TEGENGAAN VAN LEEFTIJDGRENZEN IN ARBEIDSSITUATIES

SAMENVATTING VAN HET ONDERZOEK



EUROPESE STICHTING
tot Verbetering van de Levens- en Arbeidsomstandigheden

TEGENGAAN VAN LEEFTIJDGRENZEN IN ARBEIDSSITUATIES

SAMENVATTING VAN HET ONDERZOEK



EUROPESE STICHTING

tot Verbetering van de Levens- en Arbeidsomstandigheden

De in dit rapport vermelde publicaties van de Stichting zijn verkrijgbaar bij de officiële verkoopbureaus van de EU en het Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, L-2985, Luxemburg. Wanneer er geen prijs wordt vermeld, betreft het een gratis publicatie die op aanvraag verkrijgbaar is bij de Stichting.

- 1 **Combating Age Barriers in Employment - Portfolio of Good Practice.**
Cat.nr. SX-05-97-454-EN-C, ISBN 92-828-0412-7. 30 ECU.
2. **Combating Age Barriers in Employment - European Research Report.**
Cat.nr. SX-05-97-446-EN-C. ISBN 92-828-0414-3. 25 ECU.
3. **Investing in Ageing Workers - A Framework for Analysing Good Practice in Europe.** (WP/95/33/EN)
4. **Older workers and Labour Market Programmes and Policies in the European Union.**

Dit resumé werd voor de Stichting samengesteld door de voor deze projecten verantwoordelijke onderzoeker, professor Alan Walker van de Universiteit van Sheffield.

Bibliografische gegevens bevinden zich aan het einde van deze publicatie.

Luxemburg: Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, 1997

ISBN 92-828-0316-3

© Europese Stichting tot Verbetering van de Levens- en Arbeidsomstandigheden, 1997

Verzoeken om vertaal- en reproductierechten te richten aan de directeur van de Stichting, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Ierland.

Printed in Ireland



Inhoudsopgave

	Pagina
Inleiding	5
1 Goed leeftijdsbeleid	11
2 Richtlijnen voor goed leeftijdsbeleid	21
3 Naar een geïntegreerd leeftijdsbeleid	29
4 Aanbevelingen voor goed leeftijdsbeleid	33
5 Conclusie	41
Geraadpleegde literatuur	43



Inleiding

Zonder overdrijving kan worden gesteld dat het in deze brochure samengevatte onderzoek een van de meest urgente problemen betreft waarvoor de Europese samenlevingen zich geplaatst zien: het effect van de vergrijzing van de bevolking op de werkgelegenheid en de arbeidsmarkt. De Europese beleidmakers, werknemers en vakbonden dienen zich steeds beter bewust te worden van een nieuwe paradox waar het gaat om leeftijd en werkgelegenheid. Enerzijds is er sprake van een toename van de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking in de EU. Gedurende de komende tien jaar zal de leeftijdsopbouw van de beroepsbevolking aanzienlijk veranderen: het aantal jongeren (15-19) zal met meer dan 1 miljoen (-5%) en de leeftijdsgroep van 20- tot 29-jarigen met 9 miljoen (-17%) dalen, terwijl de leeftijdsgroep 50-59 jaar met 5,5 miljoen en die van 60-64 jaar met 1 miljoen zal toenemen (Europese Commissie, 1996). Anderzijds wordt de groep van boven de 40, vanwege uitstreding op steeds jongere leeftijd en leeftijdsdiscriminatie op de arbeidsmarkt, gezien als een groep die aan het eind van haar loopbaan staat.

Deze nieuwe paradox die dringend om een oplossing vraagt, dient zowel op macro- als op microniveau (door beleidmakers en binnen organisaties) aangepakt te worden. Verscheidene Europese regeringen, waaronder Duitsland, Finland, Frankrijk en Oostenrijk

herzien op het ogenblik het tot nog toe gevoerde beleid ter ondersteuning van vervroegde uittreding en streven ernaar om de mogelijkheden tot vervroegde uittreding en de eraan verbonden kosten in te dammen (Delsen en Reday-Mulvey, 1996). Sommige werkgevers bezien ook hun houding ten opzichte van oudere werknemers opnieuw en sommigen zijn zelfs tot de conclusie gekomen dat het positief is voor een bedrijf om deze groep in dienst te hebben. Zij baseren deze zienswijze op vijf punten: het rendement van de investering in menselijk kapitaal; het voorkomen van een tekort aan vaardigheden; een optimale benutting van het wervingspotentieel; inspelen op demografische veranderingen; en de bevordering van een gevarieerder personeelsbestand (Walker, 1995). Verder heroverwogen sommige vakbonden hun steun aan op vervroegde uittreding gericht beleid.

Er bestaat kortom steeds meer aanleiding toe om leeftijdsgrenzen bij werving en scholing tegen te gaan om redenen van praktische aard, op commerciële gronden, met het oog op een goed personeelsbeleid en in het belang van een rechtvaardige behandeling. Slechts door een minderheid van de Europese werkgevers en overheden zijn echter praktijkgerichte maatregelen getroffen om deze doelstellingen te verwezenlijken. Bovendien wordt er in Europa een van land tot land verschillende aanpak van de leeftijdsgrenzen gehanteerd (Guillemard en Walker, 1994).

■ De Europese context

De kwestie van leeftijdsgrenzen in arbeidssituaties en met name het probleem van discriminatie van oudere werknemers neemt een steeds belangrijker plaats in op de Europese beleidsagenda. De Europese waarnemingspost voor vergrijzing en ouderen koos bij haar oprichting in 1990 leeftijd en werkgelegenheid als een van de vier voornaamste beleidsterreinen waarop zij de ontwikkelingen op de voet zou volgen (andere betroffen inkomen en levensstandaard, gezondheidszorg en welzijn, en sociale integratie) (Walker, Guillemard en Alber, 1991,1993). Daarom besteedde het Europees Jaar van de ouderen en de solidariteit tussen de generaties onder andere aandacht aan dit vraagstuk met de publicatie van het eerste omvangrijke rapport over leeftijdsdiscriminatie van oudere werknemers in de EU (Drury,

1993). Verder liet de speciaal voor het Europees Jaar uitgevoerde Eurobarometer-enquête voor de eerste maal zien dat een aanzienlijke meerderheid van de bevolking van de toenmalige twaalf Lid-Staten van oordeel was dat oudere werknemers worden gediscrimineerd bij werving, promotie en scholing (Walker, 1993, blz. 26). Aan het einde van het Europees Jaar bevestigden beleidsstukken van zowel de Commissie als het Parlement officieel dat oudere werknemers een prioriteit voor het geplande tweede actieprogramma voor ouderen waren.

Halverwege 1993 publiceerde de Europese Commissie het Witboek over **groei, concurrentievermogen en werkgelegenheid**, dat door de staatshoofden werd goedgekeurd als uitgangspunt voor toekomstige actie van de EU. Het Witboek bevat de belangrijke beleidsdoelstellingen van een flexibeler beroepsbevolking en flexibeler arbeidsvormen om het hoofd te bieden aan de uitdagingen van de mondiale concurrentie. Hiermee erkende de EU voor de eerste maal publiekelijk de implicaties van de vergrijzende beroepsbevolking, al bevat het witboek geen voorstellen voor bijzondere initiatieven voor oudere werknemers. Het Witboek **Europees sociaal beleid: toekomstige acties voor de Unie**, dat is uitgekomen in 1994, maakt geen specifieke vermelding van oudere werknemers, maar wijst op de economische noodzaak dat ouderen een actieve bijdrage aan de samenleving leveren. Tijdens het laatste jaar van het voorzitterschap van Jacques Delors verscheen er ook een **Verklaring van het bedrijfsleven tegen uitsluiting** waarin terreinen worden aangegeven waarop het bedrijfsleven beleid kan ontwikkelen om uitsluiting te voorkomen en een grotere sociale cohesie tot stand te brengen. Deze initiatieven betroffen onder andere een bijdrage aan de sociale samenhang van achtergestelde gebieden en gemarginaliseerde groepen en de bevordering van integratie op de arbeidsmarkt; voorts worden oudere werknemers aangewezen als doelgroep (Griffiths, 1996).

Tijdens de bijeenkomst van de Europese Raad van Essen in december 1994 bestempelden de staatshoofden en regeringsleiders de bestrijding van de werkloosheid als een taak van het allerhoogste belang voor de Europese Unie en de hoofddoel-

stelling van het economisch beleid. **De Verklaring van de Europese Raad** bakent de vijf kernterreinen voor actie ter verbetering van de werkgelegenheidssituatie af. Over het vijfde prioritaire gebied, de verbetering van de maatregelen ten behoeve van groepen die in bijzondere mate door de werkloosheid getroffen worden, wordt gesteld dat “de moeilijke situatie waarin werkloze vrouwen en oudere werknemers zich bevinden bijzondere aandacht verdient”. Tijdens het Franse voorzitterschap van de Europese Raad in juni 1995, werd de eerste beleidsverklaring op EU-niveau over de noodzaak tot bijzondere initiatieven op dit terrein aangenomen. De resolutie betreffende de werkgelegenheid voor oudere werknemers benadrukt twee hoofdprincipes:

- er moet met verdubbelde energie naar worden gestreefd om de beroepsopleiding en de arbeidsomstandigheden aan te passen aan de behoeften van oudere werknemers;
- er dienen maatregelen te worden getroffen om uitsluiting van oudere werknemers van de arbeidsmarkt te voorkomen, en de oudere werknemers dienen over voldoende financiële middelen te beschikken.

De resolutie bevat voorstellen voor specifieke maatregelen door nationale regeringen en/of de sociale partners, waaronder de bewustmaking van de werkgevers van de gevolgen van het ontslag van oudere werknemers, de bevordering van de herinpassing van oudere werkloze werknemers en het verwijderen van eventuele wettelijke obstakels voor de deelname van oudere werknemers aan het arbeidsproces; deze maatregelen zijn evenwel niet verbindend voor de Lid-Staten. Voorts riep de resolutie de Europese Commissie op om de uitwisseling van informatie en goed beleid wat betreft de werkgelegenheid van oudere werknemers in de EU te bevorderen (voor nadere informatie over EU-acties ten behoeve van oudere werknemers: zie Drury, 1995). (Tevens riep de Sociale Top van G7, die op 2 april 1996 in Rijssel plaatsvond, tot maatregelen op om een einde te maken aan de “verspilling van arbeidspotentieel” als gevolg van de toenemende vervroegde uittreding in vergrijzende samenlevingen. De aan oudere werknemers toegekende prioriteit in de resolutie van juni

1995 is niet opnieuw bevestigd door de daaropvolgende Europese topconferenties; tijdens deze bijeenkomsten lag de nadruk op langdurige en jeugdwerkloosheid.

■ Het project leeftijdsgrenzen

Tegen deze achtergrond van veranderingen in en nadruk op werkgelegenheidsbeleid binnen de EU begon de Europese Stichting tot Verbetering van de Levens- en Arbeidsomstandigheden in april 1994 met een Europees project inzake het tegengaan van leeftijdsgrenzen bij werving en scholing. Het project richtte zich op initiatieven ten behoeve van het behoud, de herintegratie en herscholing van oudere werknemers. Bij het project waren zeven Lid-Staten betrokken: België, Duitsland, Frankrijk, Griekenland, Italië, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Verder werd enig materiaal verzameld uit twee nieuwe Lid-Staten, te weten Finland en Zweden (de onderzoeksteams worden vermeld in bijlage 1). De belangrijkste doelstellingen van het project waren:

- informatie te verzamelen over initiatieven die tot doel hebben om leeftijdsgrenzen bij werving en scholing in de verschillende Lid-Staten tegen te gaan;
- de standpunten van de sociale partners te onderzoeken, met bijzondere aandacht voor voorstellen om leeftijdsgrenzen uit de weg te ruimen;
- een klein aantal initiatieven te beschrijven en evalueren, waaronder initiatieven zowel op als buiten het werk en binnen de overheids- en particuliere sector, om de ervaring die kan worden opgedaan met de implementatie van goed beleid ten aanzien van oudere werknemers te belichten.

Elk onderzoeksteam stelde een nationaal rapport op dat bestond uit vier onderdelen: een overzicht van kwesties in verband met vergrijzing en werk in hun eigen land; een beschrijving van de standpunten van de sociale partners, gebaseerd op een door het team georganiseerde workshop; een verzameling van ongeveer 20 initiatieven ter illustratie van goed leeftijdsbeleid; 2-3 gedetailleerder case-study's over in de verzameling opgenomen organisaties. Ondanks de op grond van middelen en tijd aan het

onderzoek gestelde beperkingen waren de nationale onderzoeksteams in staat om zeer uiteenlopende initiatieven in kaart te brengen en een aantal gedetailleerde case-study's op te nemen.

Naast deze samenvatting worden door de Europese Stichting twee omvangrijke projectrapporten gepubliceerd. Het hoofdrapport, **Combating Age Barriers in Employment - A European Research Report**, bevat een samenvatting van het door de nationale onderzoeksteams verzamelde materiaal. De vijf hoofdstukken van het rapport geven een samenvatting van de belangrijkste problemen op de arbeidsmarkt in negen Lid-Staten (waaronder Finland en Zweden); bevatten een beschrijving van diverse aspecten van door de nationale deskundigen beschreven goed beleid; benutten de meer gerichte case-study's om de belangrijkste conclusies die kunnen worden getrokken uit de uitvoering van goed beleid te belichten; geven een samenvatting van de voornaamste bevindingen en bevatten aanbevelingen voor maatregelen door alle betrokken partijen om leeftijdsgrenzen tegen te gaan. Behalve het hoofdrapport publiceert de Stichting een **European Portfolio of Good Practice in Combating Age Barriers**, dat in het kort bijzonderheden geeft omtrent de zeer uiteenlopende initiatieven in de negen landen. Van aanvang af heeft het project tot doel gehad om beleid en praktijk te beïnvloeden met name onder de sociale partners en daarom zijn de publicaties in hoge mate praktijkgericht.

Dit is het eerste Europese onderzoek dat zich toespitst op goed leeftijdsbeleid bij werving en opleiding van oudere werknemers. Maar wat betekent “goed beleid”? Het begrip kan het beste worden beschreven aan de hand van specifieke beleidsmaatregelen; in dit onderzoek hebben we gebruik gemaakt van de vijf hoofdaspecten van leeftijdsbeleid in organisaties:

- werving en uittreding;
- scholing, loopbaanontwikkeling en promotie;
- flexibele arbeidsvormen;
- ergonomie en taakaanpassing;
- veranderende standpunten ten opzichte van oudere werknemers (Casey, Metcalf en Lakey, 1993).

Globaal kan worden gesteld dat een goed leeftijdsbeleid ten behoeve van oudere werknemers eruit bestaat dat rechtstreekse of indirecte leeftijds grenzen worden tegengegaan en een omgeving wordt gecreëerd waarin ieder individu zijn of haar potentieel kan ontwikkelen zonder te worden gediscrimineerd op grond van leeftijd. Om deze doelstelling te bereiken hoeft het beleid niet per se te worden gecategoriseerd als beleid voor “oudere werknemers”: het kan hierbij gaan om geïntegreerd personeelsbeleid waar oudere werknemers in het bijzonder van kunnen profiteren. Zo is bijvoorbeeld gebleken dat een systeem van op

jaarbasis berekende werktijden bijzonder nuttig is voor oudere werknemers met zorgtaken: het is echter niet specifiek voor oudere werknemers bestemd personeelsbeleid. De selectie van goede praktijkvoorbeelden houdt onvermijdelijk een waardeoordeel in, namelijk dat een bepaald initiatief leeftijdsgrenzen in arbeidssituaties tegengaat en dat dit het gewenste resultaat is. De dilemma's in verband met dit soort waardeoordeel en de beoordeling van goed beleid worden besproken in het hoofdrapport (Walker, 1997).

■ Goed beleid voor het tegengaan van leeftijdsgrenzen

Het hoofdthema van het onderzoek betreft het tegengaan van leeftijdsgrenzen bij werving en scholing, maar de nationale onderzoeksteams hebben goede praktijkvoorbeelden op alle vijf terreinen van het leeftijdsbeleid verzameld. In de nationale overzichten van goede praktijkvoorbeelden worden in totaal 159 voorbeelden aangedragen; aangevuld met acht voorbeelden uit Finland en Zweden is het merendeel hiervan opgenomen in het Europese overzicht van goede praktijkvoorbeelden. Vaak is het moeilijk om een duidelijke grens te trekken tussen de verschillende aspecten van goed leeftijdsbeleid. Dit hoeft geen verbazing te wekken. Het is niet waarschijnlijk dat organisaties één aspect van goed leeftijdsbeleid los van andere aspecten van personeelsbeleid hebben ontwikkeld. Ook is vaak een veelomvattender hervorming van het personeelsbeleid noodzakelijk om een goed beleid op het terrein van werving en scholing te verwezenlijken; omgekeerd hoeft scholing niet de hoofddoelstelling te zijn, maar slechts een middel om aspecten van goed leeftijdsbeleid te bewerkstelligen, zoals een verandering van mentaliteit of werkomstandigheden.

Het overgrote deel van de voorbeelden van het overzicht is afkomstig uit relatief grote commerciële organisaties in de particuliere sector. Initiatieven in verband met werving van oudere werknemers komen veel minder vaak voor dan initiatieven in verband met flexibilisering en scholing. Er worden zelden pogingen ondernomen om de instelling van de organisaties ten opzichte van oudere werknemers te veranderen.

De voorbeelden uit het Verenigd Koninkrijk hebben voornamelijk betrekking op werving en flexibele arbeidsvormen. Alle Italiaanse betreffen werving en scholing. Alle Belgische en Franse voorbeelden van goed leeftijdsbeleid hebben in het algemeen betrekking op flexibilisering. De Griekse, Duitse en Nederlandse voorbeelden hebben veelal betrekking op scholing.

■ De ontwikkeling van goed beleid

Het onderzoek heeft als hoofddoelstelling om met name de belangrijke inzichten te belichten die de tweeëntwintig gedetailleerde case-study's in België, Frankrijk, Duitsland, Griekenland, Italië, Nederland en het Verenigd Koninkrijk hebben opgeleverd voor overdracht van geslaagde initiatieven naar andere organisaties en landen. Deze case-study's vormen de kern van het project en zijn, ondanks de tijdsdruk waaronder ze tot stand kwamen, de neerslag van degelijke onderzoeken door de nationale onderzoekers, in het kader waarvan werkplekbezoeken en -interviews plaatsvonden. Het resultaat is een uiterst rijke bron van informatie, niet alleen wat betreft de aard van de initiatieven, maar ook wat betreft de wijze waarop ze tot stand zijn gekomen en uitgevoerd en het effect ervan (zie bijlage 2). Zelfs in het hoofdrapport kan slechts een globale indruk worden gegeven van het gedetailleerde onderzoek van de nationale teams.

De meeste case-study's (14) vertegenwoordigen initiatieven van particuliere bedrijven: drie in de overheidssector en de resterende vijf in non-profitorganisaties. De meeste case-study's hebben betrekking op de arbeidsorganisatie (dat wil zeggen initiatieven binnen organisaties die de betrokken werknemers zelf in dienst hebben). De omvang van de bestudeerde organisaties loopt sterk uiteen, van 5-18.800 werknemers, maar dit gegeven heeft geen wezenlijke invloed op de onderzoekswaarde van de afzonderlijke case-study's. De case-study's zijn uitgevoerd in een aantal grote Europese organisaties, waaronder enige zeer moderne bedrijven die gebruik maken van geavanceerde technologie, en lokale overheden; hieruit blijkt dat goed leeftijdsbeleid niet uitsluitend beperkt blijft tot achtergebleven sectoren van het bedrijfsleven.

Welke factoren brengen een organisatie ertoe om te beslissen om goed beleid voor het tegengaan van leeftijdsgrenzen te ontwikkelen? Er is hier sprake van drie hoofdfactoren, waarvan twee van externe en één van interne aard, maar de rol van elke factor kan per organisatie verschillen. De eerste betreft de bijzondere economische en arbeidsmarktsituatie waarin een organisatie functioneert. Zo waren verschillende initiatieven het gevolg van het tekort aan arbeidskrachten of speelde dit tekort een belangrijke rol bij de besluitvorming. Andere initiatieven vloeiden voort uit een overschot aan arbeidskrachten. Het tekort aan gediplomeerd verplegend personeel is een algemeen verschijnsel in geheel Europa; twee initiatieven - L'Incontro (Italië) en het Onze Lieve Vrouwe Middelaarsziekenhuis (België)- hadden rechtstreeks tot doel een einde te maken aan dit tekort door de reserve aan oudere verpleegkundigen aan te spreken. Het arbeidsbureau in Trente en de verzekeringsmaatschappij en het chemiebedrijf in Frankrijk richtten hun initiatieven op het overschot aan arbeidskrachten.

In de tweede plaats voltrekken er zich veranderingen in het overheidsbeleid, zoals het afschaffen van subsidies voor vervroegde uittreding of het verstrekken van subsidies voor speciale scholing en stimulerende maatregelen voor het scheppen van banen. Zo was het gewijzigde overheidsbeleid, waardoor gedeeltelijke in plaats van volledige vervroegde uittreding gestimuleerd werd, van invloed op het besluit van de verzekeringsmaatschappij en het chemiebedrijf in Frankrijk om hun uittredingsbeleid te herzien. Het Nederlandse uitwisselingsprogramma voor docenten was grotendeels het gevolg van gewijzigd overheidsbeleid ten opzichte van de onderwijssector.

Vanzelfsprekend kan de centrale en lokale overheid goed beleid op verschillende manieren beïnvloeden: zij kan middelen ter beschikking stellen voor de ontwikkeling ervan, regulerend optreden om het te verwezenlijken en organisaties aansporen om het na te leven. Voorts kan zij in haar functie van werkgever goed leeftijdsbeleid in haar eigen organisatie invoeren. Overheids-subsidies waren van cruciaal belang bij het in gang zetten van

verscheidene initiatieven, zoals bijvoorbeeld het Nederlandse Wisselwerkproject, Stahlwerke Bremen en het wervingsbureau POPE (Verenigd Koninkrijk). Bij drie case-study's was de lokale overheid betrokken en bleken de voordelen van een dergelijke semi-autonome bestuurslaag. Met name GFAW(Duitsland) en het arbeidsbureau in Trente lieten zien dat een gedelegeerde verantwoordelijkheid voor arbeidsvoorziening en scholing uitstekende mogelijkheden biedt voor zowel het creëren van banen als het bevorderen van goed leeftijdsbeleid.

De overheidssector kan naast een positieve ook een remmende invloed hebben op de ontwikkeling van goed beleid. Dit negatieve aspect van de rol van de overheidssector kwam in verscheidene initiatieven naar voren: de belangrijkste boosdoeners hierbij waren de sociale zekerheid en afvloeiingsregelingen (Wisselwerk, L'Incontro Coop) en het belastingstelsel (SISEMA).

De derde prikkel voor goed beleid is gelegen in de organisatiecultuur. Dat wil zeggen de traditie op het terrein van HR- (=human resource) beleid, het huidige personeelsbeleid en de managementstijl die tezamen de verwezenlijking van goed beleid kunnen ondersteunen en stimuleren of daarentegen juist de leeftijdsgrenzen bestendigen. Omdat het bij de case-study's om goede praktijkvoorbeelden gaat, belichten zij de beslissende invloed van de organisatiecultuur van slechts één kant. Zoals hieronder echter uiteengezet zal worden, laten zij ook zien hoe bepaalde negatieve kenmerken van een organisatiecultuur kunnen worden overwonnen.

Sommige commerciële organisaties hebben reeds lang bestaande tradities van management bij consensus en responsief beleid ten opzichte van de werknemers. Soms gaat dit de kant op van coöperatief management of wat populair ook wel 'stakeholderkapitalisme' wordt genoemd, zoals in het geval van het meubelbedrijf Wilkhahn. Ook kan het voortvloeien uit een meer paternalistische familietraditie, zoals bij TITAN en DELTA in Griekenland. Een cultureel klimaat dat bevorderlijk is voor goed leeftijdsbeleid kan daarom het gevolg zijn van zowel bedrijfstradities als de familiepolitiek van een bepaald bedrijf.

Maar het kan ook het gevolg zijn van zeer verschillende en dringender eigentijdse behoeften, zoals bij Fontijne Holland, dat een scholingstraditie heeft omdat het bedrijf moet overleven in de uiterst concurrerende bedrijfstak van de machinebouw. Hetzelfde geldt voor het Britse bedrijf Glaxo R&D dat het behoud en de herscholing van oudere werknemers als een essentiële voorwaarde ziet om haar gunstige concurrentiepositie te behouden.

■ Uitvoering van goed leeftijdsbeleid

Om een optimale benutting van goede praktijkvoorbeelden door de sleutelactoren op de arbeidsmarkt mogelijk te maken is het van belang vast te stellen hoe deze zijn doorgevoerd en, met name, welke ervaringen aangaande het succes en de risico's van dat proces overgedragen kunnen worden.

Zoals eerder al werd opgemerkt, kan het voor de ontwikkeling van goed leeftijdsbeleid in de gehele organisatie noodzakelijk zijn om een complete verandering van de organisatiecultuur door te voeren. Een "leeftijdsbewuste" benadering voor de volledige organisatie is één veelomvattende methode om een cultuuromslag te bewerkstelligen. Voor deze optie werd gekozen door de Londense gemeente Hounslow. De meeste initiatieven op het werk gaan niet zover, maar het is duidelijk dat zorgvuldige planning en voorbereiding een van de belangrijkste voorwaarden voor een geslaagde uitvoering was. Fontijne Holland vormt een uitstekend voorbeeld van een anticiperende benadering; hieronder viel overleg met het personeel, een open opstelling en gericht voorlichtingsmateriaal dat gepubliceerd werd in het bedrijfsblad. De aanpak van het bedrijf van de implementatie is een goed voorbeeld dat door anderen kan worden nagevolgd.

Uit veel onderzoek naar leeftijdsgrenzen binnen organisaties komt naar voren dat de uitvoering van goed beleid door discriminerend optreden van lijnmanagers kan worden tegengehouden. (Dit kan het gevolg zijn van discriminerende opvattingen en standpunten of van de druk om bepaalde bedrijfsdoelstellingen te verwezenlijken, of beide). Dit was een van de factoren die DSM (Nederland) ertoe bracht om een geïntegreerd, "leeftijdsbewust" personeelsbeleid in te voeren. In



feite bestond er bij DSM al een uiterst positieve organisatiecultuur, maar niettemin kunnen leeftijdsgrenzen voortbestaan in een organisatie met een vooruitstrevend personeelsbeleid, en bij DSM hadden sommige lijnmanagers hier de hand in. Ook bij Glaxo R&D kon worden vastgesteld dat de opvattingen van sommige lijnmanagers soortgelijke negatieve gevolgen hadden. Nog een ander Brits bedrijf, St Ivel, ondervond problemen bij de invoering van haar beleid voor het tegengaan van leeftijdsgrenzen als gevolg van stereotiepe opvattingen van managers. Als reactie hierop drong de personeelsafdeling erop aan dat managers oudere werknemers moesten aanstellen in functies waarvoor zij ze ongeschikt achtten.

Nog afgezien van de vraag in hoeverre een organisatiecultuur voor de invoering van goed beleid openstaat, kunnen er zich problemen voordoen tijdens het proces zelf. Bij Stahlwerke Bremen en DSM deden zich dergelijke problemen voor: het was namelijk aanvankelijk moeilijk om oudere werknemers over te halen om cursussen bij te wonen en het ontbrak aan ervaring bij de invoering van leeftijdsbewust beleid. Deze knelpunten werden overwonnen door zich enerzijds met verdubbelde energie ervoor in te zetten om oudere werknemers over te halen om deel te nemen als cursusleiders, en anderzijds door het beleid geleidelijk in te voeren en ermee te experimenteren.

De implementatie van beleid voor het tegengaan van leeftijdsgrenzen plaatst ook de vakbonden voor dilemma's. De vakbonden lieten in de eerste stadia van verscheidene case-study's, waaronder bij L'Incontro en DSM, hun reserve blijken, maar toen de problematiek was toegelicht waren zij gerustgesteld en stelden zij zich positief op.

■ Het effect van goed beleid

Het spreekt voor zich dat de belangrijkste resultaten van de 22 case-study's eruit bestaan dat een of meer aspecten van goed beleid zijn verwezenlijkt en dat in de praktijk is aangetoond dat het waardevol is oudere werknemers in dienst te hebben en te scholen. Dit hoeft volstrekt geen verbazing te wekken omdat zij zijn geselecteerd als goede praktijkvoorbeelden in de betrokken

landen. Wat dat aangaat zijn vele case-study's voortreffelijke voorbeelden: inspiratiebronnen die door anderen kunnen worden nagevolgd. Zij kunnen er in aanzienlijke mate toe bijdragen dat er een einde komt aan de mythe dat oudere werknemers niet productief zijn en dat zij geen belang stellen in scholing. Het feit dat zoveel commerciële bedrijven een begin hebben gemaakt met het verwijderen van leeftijdsgrenzen toont al aan dat hier voor het bedrijfsleven goede gronden voor aanwezig zijn.

Uit de initiatieven komen nog vele andere positieve, maar ook enige negatieve resultaten naar voren. Wat de uit het oogpunt van de oudere werknemers positieve resultaten betreft: er is sprake van een groter gevoel van welbevinden, omdat zij zich nuttig en productief voelen, en herintreding op de arbeidsmarkt brengt in sommige gevallen economische en sociale voordelen met zich mee. Wat de negatieve resultaten betreft: sommige deelnemers voelen zich tweederangsburgers in vergelijking met de gemiddelde werknemer.

Sommige resultaten zijn onbedoelde gevolgen van de hoofddoelstelling van het initiatief, waaronder enkele belangrijke economische voordelen. Bij de scholingsinitiatieven van Fontijne en Stahlwerke Bremen en de twee case-study's in IBM is sprake van een verbeterde motivatie en teamwerk. Het wervingsproject van L'Incontro Coop is gepaard gegaan met een verminderd personeelsverloop: een uitzonderlijk belangrijke bevinding gezien het hoge personeelsverloop bij veel gezondheidszorg- en welzijnsorganisaties. Uit het Sernet-initiatief is een project in samenwerking met het hoger onderwijs voortgekomen voor de overdracht van kennis tussen de generaties. IBM maakt melding van betere betrekkingen met de vakbonden als gevolg van het klimaat van goed beleid dat aan de gehele ontwikkeling van dit initiatief ten grondslag lag. Een verbeterde productiviteit en dienstverlening zijn onverwachte voordelen die voortvloeien uit het scholingsinitiatief van SISEMA. Het in Trente gevestigde bureau voor herstel en verbetering van het milieu heeft berekend dat er per werknemer een aanzienlijke kostenbesparing (1 miljoen lire) is bereikt vergeleken met de aan vervroegde uittreding verbonden kosten. Bovendien is het initiatief in Trente een goed



praktijkvoorbeeld van het scheppen van werkgelegenheid op het terrein van de milieubescherming én van leeftijdsbeleid.

Op basis van de door middel van de uitvoering van de case-study's verworven ervaring, kunnen er vier hoofdrichtlijnen vastgesteld worden voor degenen die van plan zijn om goed beleid in andere organisaties in te voeren (vooropgesteld dat de externe prikkels voor dergelijke maatregelen aanwezig zijn).

1. Ondersteuning van hoger management. Er bestaat een groot scala van redenen waarom het management goed leeftijdsbeleid kan ondersteunen, maar zonder deze steun is het niet erg waarschijnlijk dat een initiatief kans van slagen heeft. Dit spreekt haast vanzelf, maar wat betreft de overdracht van goed beleid dient niet uit het oog verloren te worden dat bij verscheidene initiatieven een campagne gevoerd moest worden om deze steun te verwerven. De rol van de hoofden personeelszaken van het Franse chemiebedrijf en de ondernemingen St Ivel en Glaxo en de gemeente Hounslow in het Verenigd Koninkrijk bleek van doorslaggevend belang te zijn voor de ondersteuning van goed beleid.

2. Een ondersteunend HR-beleid. Dit hoeft niet per se uitgesproken vriendelijk voor oudere werknemers te zijn voordat er maatregelen voor het tegengaan van leeftijdsgrenzen worden ingevoerd. Dat was bijvoorbeeld niet het geval in de drie Franse ondernemingen, hoewel de waarde van scholing werd ingezien.

Alle case-study's hadden baat bij een stimulerende HR-oriëntatie. In enige gevallen werden oudere werknemers bijzonder gewaardeerd (bijvoorbeeld Stahlwerke Bremen, Wilkhahn GmbH en Glaxo). Waar dit het geval was, hadden de betrokken bedrijven hier goede zakelijke redenen voor. Uit de case-study's blijkt dat een stimulerende HR-oriëntatie het product kan zijn van zowel een traditionele cultuur (zoals het Griekse voorbeeld van een informeel sociaal contract) als van een managementstijl (zoals in Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk).

3. Inzet van de betrokken oudere werknemers. Op één na alle initiatieven op de werkplek zijn het resultaat van beleidsbeslissingen van bovenaf, maar toch kan er geen twijfel aan bestaan dat de steun van de betrokken oudere werknemers een cruciale voorwaarde vormde voor het slagen van de case-study's. Hier was aanvankelijk niet altijd sprake van en verscheidene organisaties hebben heel wat moeite moeten doen om oudere werknemers over te halen het initiatief te aanvaarden en te 'beheren', zoals door middel van speciale seminars. In het geval van scholingsinitiatieven is de belangrijkste factor om de betrokkenheid van oudere werknemers te garanderen het uitgangspunt dat de cursussen moeten zijn afgestemd op hun specifieke behoeften en er methoden, zoals voor het leren, worden toegepast die voor hen gemakkelijk hanteerbaar zijn. Met andere woorden: scholingscursussen dienen in overleg met de oudere werknemers opgezet te worden.

4. Zorgvuldige en flexibele implementatie. Wanneer aan alle voorwaarden voor de ontwikkeling van goed beleid is voldaan, komt het verder op de implementatie ervan aan. Op basis van de met de case-study's opgedane ervaring blijkt dat er voor een geslaagde implementatie negen stappen moeten worden uitgevoerd:

- zorgvuldige voorbereiding, met inbegrip van onderzoek naar wervingstrends en leeftijdsprofielen van werknemers en arbeidsmarktprognoses;



- een open communicatie met het personeel in het algemeen en met de doelgroep over de doelstellingen van de initiatieven, onder andere door middel van voorlichtingsbijeenkomsten en nieuwsbrieven;
- vroegtijdige betrokkenheid van vakbonden en ondernemingsraden;
- vroegtijdige betrokkenheid van oudere werknemers zelf bij de uitvoering van het initiatief, waardoor het implementatieproces veel soepeler verloopt;
- voorlichting en bewustmaking van lijnmanagers;
- gefaseerde uitvoering, waaronder een proeffase om het initiatief te testen en personen die twijfelen ervan te overtuigen dat het doeltreffend kan zijn (dit kan worden uitgevoerd binnen een afdeling van de organisatie die positief staat tegenover goed leeftijdsbeleid, zodat het experiment een uitstralingseffect heeft) en geregelde inventarisatie en overleg, als gevolg waarvan het initiatief zo nodig wordt bijgesteld;
- periodieke beoordeling van het effect en terugkoppeling nadat het initiatief is afgerond;
- voortdurend overleg met alle werknemers om een ‘zij en wij’ stemming te voorkomen;
- aandacht voor andere aspecten van de werkomgeving, zoals zware taken en moeilijke omstandigheden, die kunnen verhinderen dat het voorbeeld van goed beleid het beoogde effect heeft.

Naast deze negen stappen zal de uitvoering van een specifiek initiatief ongetwijfeld het soepelst verlopen en het doelmatigst zijn als het deel uitmaakt van een veelomvattender HR-beleid om leeftijdsgrenzen tegen te gaan. Hierop zal later nog worden teruggekomen.

Enige van deze uitgangspunten kunnen worden toegepast op initiatieven op het werk zowel als daarbuiten, maar de volgende punten gelden in het bijzonder voor het laatstgenoemde soort initiatieven.

(i) **De behoefte aan financiële ondersteuning.** Bij overheidsorganisaties zoals in Trente en in het geval van het

Treuhandbureau van Thüringen kan interne financiering beschikbaar zijn, maar voor niet-gouvernementele organisaties, zoals Wisselwerk en POPE, is externe financiering van wezenlijk belang om op zijn minst een initiatief aan te zwengelen. NGO's moeten zich aan dit uitgangspunt houden, maar bevinden zich derhalve onvermijdelijk in de onzekere situatie dat zij eerst de financiële middelen in de wacht moeten slepen en de stroom van middelen op gang moeten houden totdat het initiatief vaste vorm heeft aangenomen. Om voor financiering in aanmerking te komen, is een goed plan niet voldoende om van succes verzekerd te zijn. Het moet ook relevant zijn voor een terrein dat beleidmakers in de overheidssector bezighoudt.

(ii) **Inzet van de doelgroep.** Evenals bij de initiatieven op de werkplek is de steun van de doelgroep van het project van cruciaal belang om goed beleid te verwezenlijken. Een dergelijke inzet is bij werkgelegenheidsprojecten soms moeilijk te realiseren en zal in belangrijke mate afhangen van de vraag of van deelname een positief resultaat verwacht kan worden. In de case-study's wordt de populariteit van het GFAW-programma en het POPE-bureau grotendeels toegeschreven aan het aantal personen voor wie met succes een baan is gevonden. Dit kan echter niet voldoende zijn en daarom wordt daarnaast het principe gehanteerd dat oudere werknemers zelf bij de opzet, uitvoering en het promoten van het project betrokken moeten worden.

(iii) **Zorgvuldige en flexibele implementatie.** Dit proces is even belangrijk voor initiatieven buiten als binnen de arbeidsorganisatie. Veel van de hierboven beschreven stappen kunnen ook hier van toepassing zijn. Met name zijn goede communicatie en een zorgvuldige marketing en promotie van het project en van oudere werknemers onder werkgevers hier van wezenlijk belang.

■ **Overdracht van goede praktijkvoorbeelden**

De onderzoekers werd gevraagd bij de selectie van case-study's voor hun nationale rapporten voorbeelden te kiezen die ook voor de bredere Europese context van belang zouden kunnen zijn. Het hoeft dan ook geen verbazing te wekken dat dit het geval bleek te zijn. Maar geen van de bij de planning van het project betrokkenen

verwachtte dergelijke waardevolle en rijk geschakeerde case-study's. Bovendien betekent het feit dat verscheidene studies een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de formulering van het werkgelegenheidsbeleid in de EU een pluspunt. Hieronder worden de belangrijkste aspecten van iedere case-study belicht die voor navolging in andere landen in aanmerking komen. Waar melding wordt gemaakt van de 'goede toepassingsmogelijkheden' van een specifiek initiatief wordt bedoeld dat dit gemakkelijk elders kan worden nagevolgd en dat het een belangrijk effect op het tegengaan van leeftijdsgrenzen kan hebben.

IBM Skill Team (België)

IBM Sernet (Italië)

- langere deelname aan het arbeidsproces van hooggekwalficeerde oudere werknemers
- flexibilisering
- overdracht van kennis tussen de generaties

Onze Lieve Vrouw Middelaarsziekenhuis (België)

Het Passantenhuis (België)

L'Incontro (Italië)

- scheppen van banen voor oudere werknemers, met inbegrip van laaggeschoolden
- strategisch belangrijke gezondheidszorg- en welzijnssector
- vermindering van personeelsverloop en aanpak van een tekort aan vaardigheden
- verbetering van de kwaliteit van de zorg
- goede toepassingsmogelijkheden

Londense gemeente Hounslow (Verenigd Koninkrijk)

DSM Limburg BV (Nederland)

- geïntegreerd leeftijdsbewust beleid ten behoeve van een cultuurverandering
- overheids- en particuliere sector
- zorgvuldige planning en implementatie
- goede toepassingsmogelijkheden

Wilkhahn GmbH (Duitsland)

Titan Groep (Griekenland)

Delta Groep (Griekenland)

- een klimaat dat oudere werknemers vriendelijk gezind is
- collectieve overeenkomst betreffende integratie van oudere werknemers (Wilkhahn)
- scholing van oudere werknemers in nieuwe technologie (Titan)
- flexibele arbeidsvormen/onderaانبesteding
- op oudere werknemers afgestemde scholingsmethoden

Meubelbedrijf (Frankrijk)

- voorkeursbehandeling voor oudere werknemers bij werving

Stahlwerke Bremen (Duitsland)

Fontijne Holland (Nederland)

- scholingsinitiatieven voor oudere werknemers
- ondernemingen met geavanceerde technologie
- ijzer- en staalindustrie (Stahlwerke) en gespecialiseerde machinebouw (Fontijne)
- permanente leerprocessen
- zorgvuldige planning en uitvoering
- betrokkenheid van oudere werknemers bij implementatie
- goede toepassingsmogelijkheden

Verzekeringsmaatschappij (Frankrijk)

Chemiebedrijf (Frankrijk)

- grote bedrijven in de dienstensector en de industrie
- vervanging van volledige door gefaseerde vervroegde uittreding
- behoud van oudere werknemers

St Ivel (Verenigd Koninkrijk)

Glaxo R&D (Verenigd Koninkrijk)

- geïntegreerd leeftijdsbeleid
- maatregelen ten behoeve van werving en scholing
- speciale programma's voor vrouwen
- gefaseerde implementatie
- goede toepassingsmogelijkheden



SISEMA (Griekenland)

- scholing in kleine ondernemingen
- tegemoetkomen aan de behoeften van werknemers met geringe formele opleiding
- goede toepassingsmogelijkheden

Provincie Trente (Italië)

GFAW (Duitsland)

- creëren van banen voor oudere werknemers
- strategisch belangrijke milieubranche (Trente)
- betrokkenheid van oudere mannen en vrouwen
- aanwending van overheidsmiddelen voor het creëren van arbeidsplaatsen door een arbeidsbureau
- ondersteuning van zelfhulpgroepen (GFAW)
- inschakelen van oudere werknemers als procesbegeleiders
- goede toepassingsmogelijkheden

Forum Wisselwerk (Nederland)

- verbetering van de motivatie van het personeel in de onderwijssector

POPE (Verenigd Koninkrijk)

- actieve bevordering van werkgelegenheid voor oudere werknemers
- inschakelen van ouderen als cursusleiders
- goede toepassingsmogelijkheden

Dit onderzoek heeft een aantal geslaagde en voor overdracht in aanmerking komende initiatieven aan het licht gebracht die als uitgangspunt voor de ontwikkeling van een nieuw leeftijds- en werkgelegenheidsbeleid gezien kunnen worden. Ze zijn het waard om op zo groot mogelijke schaal in geheel Europa verspreid te worden. Zij vertegenwoordigen alle een pleidooi voor positieve actie voor het tegengaan van leeftijdsgrenzen. Maar er zijn ook gevaren aan verbonden, zoals het risico dat beleid en praktijk uitsluitend op oudere waarnemers worden gericht, omdat de groep hierdoor gestigmatiseerd kan worden. Met het oog op een evenwichtig arbeidsmarktbeleid en om conflicten tussen generaties te voorkomen is het van belang initiatieven niet exclusief voor oudere werknemers te bestemmen. Ook dient te worden erkend dat sommige oudere werknemers niet willen herintreden of blijven werken. De omvang van deze groep verschilt van land tot land, afhankelijk van de rol van beleid voor vervroegde uittreding en de relatieve hoogte van sociale uitkeringen (zo bestaat er bijvoorbeeld in Frankrijk een tekort aan oudere personen die weer aan het werk willen). Van even groot belang zijn de gevaren van een beleid dat oudere mensen dwingt door te werken, hetzij rechtstreeks door de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen, hetzij indirect door vervroegde uittreding te stigmatiseren. Hierdoor zouden oudere werknemers onnodig onder druk kunnen worden gezet, met name degene die met een slechte gezondheid te kampen hebben.

Dit onderzoek heeft ook aangetoond dat een goed leeftijdsbeleid een groot aantal verschillende vormen kan aannemen. De case-study's en de voorbeelden van het overzicht vormen dan ook een breed spectrum van goed beleid dat uiteenloopt van zeer beperkte en gerichte maatregelen (zoals het meubelbedrijf) tot veelomvattender initiatieven (zoals DSM, Hounslow, St Ivel). Deze analyse heeft impliciet aangetoond dat organisaties veelomvattender beleid kunnen ontwikkelen en zelfs op goede praktijkvoorbeelden van zeer beperkte aard kunnen voortbouwen. Goed leeftijdsbeleid kan dus worden gezien als een dynamisch proces dat zich idealiter gaandeweg ontwikkelt tot een geïntegreerd leeftijdsbeleid. Op deze wijze zou een grotendeels reactief goed beleid dat zich richt op het oplossen van problemen kunnen worden vervangen door een holistische benadering om leeftijdsdiscriminatie, werkloosheid en problemen bij leeftijdsbeleid te voorkomen.

Wat betekent dit? Een geïntegreerd beleid richt zich niet zozeer alleen op het tweede deel van het arbeidsleven van een individu, maar veeleer op de hele loopbaan. In plaats van een aantal eenmalige of ad hoc maatregelen brengt deze zienswijze dan ook een nieuw holistisch HR-beleid betreffende leeftijd en werk met zich mee. Een dergelijke strategie zou zowel preventieve maatregelen omvatten (zoals levenslang leren) als correctieve (scholing voor oudere werknemers die niet beschikken over specifieke vaardigheden, bijvoorbeeld op het terrein van nieuwe technologie). Door een dergelijk beleid kunnen ook wijvingen tussen de generaties worden voorkomen.

Samenvattend kan worden gesteld dat het weliswaar mogelijk is bepaalde voorbeelden van doeltreffende maatregelen voor het tegengaan van leeftijdsgrenzen bij werving en scholing aan te wijzen en een grootschalige verspreiding ervan aan te bevelen, maar dat een geïntegreerde benadering de meest effectieve manier is om alle vormen van leeftijdsdiscriminatie op het werk te voorkomen en aan te pakken. Enkele voorbeelden uit het overzicht en case-study's laten zien welke gevaren er verbonden zijn aan een voortgaande uitsluiting van bepaalde groepen oudere werknemers. Niet alle groepen oudere werknemers hebben bijvoorbeeld gelijke



kansen om deel te nemen aan scholingsinitiatieven: etnische minderheden kunnen buitengesloten blijven (POPE) en de ongeschoolde werknemers van de leeftijdsgroep van 55 jaar en ouder kunnen worden buitengesloten, wanneer de voorkeur wordt gegeven aan de groep geschoolde werknemers van 40-50 jaar (IBM - Skill Team, IBM - Sernet). Anderzijds zijn er goede voorbeelden van oudere ongeschoolde werknemers als doelgroep (Passantenhuis, Trento, GFAW). Bovendien moet worden erkend dat bijzondere maatregelen voor oudere werknemers negatieve gevolgen kunnen hebben voor jongere, hoewel in de case-study's hiervan niets bleek.

Dit laatste hoofdstuk bevat een aantal specifieke aanbevelingen die tot doel hebben om de verspreiding van goed leeftijdsbeleid op alle niveaus van de Europese arbeidsmarkten te bevorderen. Deze aanbevelingen zijn ontleend aan de volledige lijst die is opgenomen in **Combating Age Barriers in Employment - A European Research Report**. Ze zijn bedoeld voor de verschillende actoren die zijn betrokken bij beleid en praktijk op het terrein van de werkgelegenheid.

■ Werkgevers

Het tegengaan van de leeftijdsgrenzen en de ontwikkeling van goed leeftijdsbeleid moeten van de organisatie uitgaan. De Europese regeringen hebben diverse soorten initiatieven ontplooid op macroniveau en er is een belangrijke rol weggelegd voor de sociale partners. Werkgevers in de overheids- en particuliere sector zijn verantwoordelijk voor het scheppen van voorwaarden die werknemers in staat stellen om hun eigen loopbaan en verouderingsproces in goede banen te leiden. Zij moeten de implicaties van een vergrijzende beroepsbevolking onder ogen zien. Hierna volgen de belangrijkste terreinen voor actie voor werkgevers die hebben besloten zich in te zetten voor de ontwikkeling van een goed leeftijdsbeleid:

- verwezenlijking van een leeftijdsbewust beleid gericht op alle niveaus van de organisatie, dat op experimentele basis wordt ingevoerd om het effect op werving, scholing en andere aspecten van het werk te meten;
- invoering van een “leeftijdsbewuste” scholing om HR-personeel, managers en andere leidinggevendenden bewust te maken van de problemen in verband met leeftijd;
- betrokkenheid van oudere werknemers zelf bij het overleg over leeftijdsgrenzen en de aanpak ervan;
- ondersteuning van werknemers - individueel of in groepsverband - die initiatieven voor het tegengaan van leeftijdsgrenzen willen ontwikkelen;
- onderzoek naar het effect van senioriteitsregelingen (met name loonregelingen) en bevordering van een meer horizontale dan verticale loopbaanontwikkeling;

Voor werkgevers die niet het hierboven vermelde uitgebreide pakket aan maatregelen willen uitvoeren, zijn er drie belangrijke aanbevelingen die tot doel hebben om een eerste begin te maken met het tegengaan van de leeftijdsgrenzen bij werving en scholing:

- onderzoek naar de wervingspraktijken van een organisatie om na te gaan of leeftijd oneigenlijk wordt gebruikt;
- verwijderen van leeftijdsgrenzen uit personeelsadvertenties;
- gebruik van niet op een bepaalde leeftijd gerichte scholingsmethoden en, waar noodzakelijk, scholingsmethoden die zijn afgestemd op de bijzondere leerbehoeften van oudere werknemers.

Het is belangrijk om de verschillen tussen grote ondernemingen en het midden- en kleinbedrijf (MKB) en het belang van de laatstgenoemde sector voor de Europese arbeidsmarkten te onderkennen (in Nederland heeft bijvoorbeeld 92% van de ondernemingen minder dan 10 werknemers in dienst, terwijl in de hele EU 90% van de werknemers bij het MKB werkzaam zijn).

Veel van de hier bovengenoemde aanbevelingen kunnen geheel of gedeeltelijk in het MKB toegepast worden, bijvoorbeeld het



verwijderen van leeftijdsgrenzen bij werving en het gebruik van niet aan leeftijd gebonden scholingsmethoden, maar het is toch duidelijk dat voor andere een aanzienlijke organisatorische infrastructuur vereist is. Zoals uit de voorbeelden van Fontijne en SISEMA blijkt, is het niettemin mogelijk dat het midden- en kleinbedrijf maatregelen ontwikkelt voor het tegengaan van leeftijdsgrenzen; de vooruitzichten op werk voor oudere werknemers in Europa zijn hiervan afhankelijk. Bij kleine bedrijven is er duidelijk een belangrijke rol weggelegd voor werkgeversorganisaties, kamers van koophandel of andere overkoepelende organisaties om een economische schaalvergroting te bewerkstelligen, zodat bepaalde vormen van scholing levensvatbaar worden.

■ Oudere werknemers

Het is in de eerste plaats de plicht van de werkgevers om voorwaarden te scheppen die het afzonderlijke werknemers mogelijk maken om loopbaan en vergrijzing in goede banen te leiden, maar daar staat tegenover dat op hen weer de plicht rust om van die mogelijkheid gebruik te maken. Ook oudere werknemers die buiten het arbeidsproces staan hebben behoefte aan ondersteuning en stimulering om verantwoordelijkheid op zich te kunnen nemen voor de verbetering van hun eigen arbeidskansen. Enkele specifieke aanbevelingen voor oudere werknemers zijn:

- inschatting van hun eigen behoeften op het terrein van scholing en loopbaanontwikkeling;
- kenbaar maken van hun behoeften aan scholing aan managers;
- gebruik maken van alle mogelijkheden op het terrein van scholing;
- optreden als mentor voor jongeren;
- zich instellen op een horizontale in plaats van een verticale loopbaanontwikkeling op latere leeftijd (en de verandering in leeftijdsgebonden salarisverhogingen die dat met zich mee zal brengen).

■ Vakbonden

Ongetwijfeld staan de vakbonden op de werkplek nog steeds voor een dilemma: moeten ze opkomen voor de belangen van de huidige achterban of de toekomstige belangen van hun achterban behartigen? De volgende aanbevelingen kunnen ertoe bijdragen dit dilemma op te lossen:

- het vertegenwoordigen van de belangen van alle werknemers, ongeacht leeftijd;
- opnemen van maatregelen voor werving en opleiding in collectieve arbeidsovereenkomsten waardoor de achterstandssituatie waarin oudere werknemers zich bevinden wordt aangepakt;
- deelname aan scholing ten behoeve van leeftijdsbewustmaking;
- bijstaan van oudere leden bij het opeisen van scholingsmogelijkheden en advies omtrent loopbaanontwikkeling;
- erkenning van de noodzaak om de traditionele loopbaanontwikkeling te veranderen.

■ Landelijke werkgevers- en vakbondsorganisaties

Er is een belangrijke rol weggelegd voor landelijke werkgevers- en vakbondsorganisaties bij het benadrukken van de relatie tussen leeftijd en werk, en bij de verspreiding van goede praktijkvoorbeelden onder hun leden door middel van voorlichting- en informatiecampagnes. Zij dienen met name hun plaatselijke vertegenwoordigers in te lichten over de aan leeftijdsgrenzen verbonden nadelen. Deze organisaties kunnen ook als doorgeefluik van informatie uit andere EU-landen fungeren. Beroepsorganisaties - zoals het Britse instituut voor personeel en ontwikkeling - kunnen een belangrijke rol spelen bij de verspreiding van goede praktijkvoorbeelden.

■ NGO's en het terrein van de werkgelegenheid

Een belangrijke bevinding van dit onderzoek is de aanzienlijke bijdrage die NGO's op dit terrein kunnen leveren. Het belang van de gezondheidszorg- en welzijnssector en milieubescherming voor werkgelegenheid en economisch herstel in Europa onderstreept de mogelijkheden die door NGO's beheerde projecten bieden om oudere werknemers te werven en/of te



scholen of de werving van oudere werknemers door anderen te ondersteunen (zoals het Middelaarsziekenhuis, het Passantenhuis en L'Incontro Coop). De regeringen en lokale overheden dienen dit soort activiteiten te erkennen en ondersteunen omdat dat een gunstige uitwerking kan hebben op lokaal/regionaal economisch herstel en het tegengaan van leeftijdsgrenzen. Zoals het voorbeeld van Trente en GFAW laat zien kan het scheppen van banen voor oudere werkloze mannen en vrouwen via NGO's uiterst rendabel zijn.

■ Nationale regeringen

Aan de hand van dit project is het belang van de beleidscontext voor de ontwikkeling van een goed leeftijdsbeleid in ruime mate aangetoond. De Lid-Staten spelen in drieërlei opzicht een beslissende rol bij het tegengaan van leeftijdsgrenzen: zij kunnen initiatieven rechtstreeks financieren of subsidiëren; zij kunnen de arbeidsmarkt of de samenleving in het algemeen beïnvloeden met de bedoeling leeftijdsgrenzen tegen te gaan; en/of zij kunnen werkgevers stimuleren door niet-bindende maatregelen. De steun van de Europese Unie en landelijke overheden bleek van essentieel belang bij verscheidene (overheids- en particuliere) initiatieven. Bij een aantal case-study's speelde de regionale overheid een beslissende rol en, waar regionale instellingen bestaan, dienen de initiatieven te worden benut om de uitstekende mogelijkheden aan te tonen van maatregelen die het creëren van arbeidsplaatsen voor buitengesloten oudere werknemers tot doel hebben, waardoor een bijdrage wordt geleverd aan het lokale en nationale economisch herstel. Op verschillende fronten worden maatregelen van de nationale overheid aanbevolen, zodat deze het goede voorbeeld kan geven als werk-, opdracht-, wet- en regelgever.

Voorlichting:

- werkgevers moet worden gewezen op de verborgen kosten van leeftijdsdiscriminatie en het uittreden van oudere werknemers;
- de gehele samenleving moet voorgelicht worden om het negatieve beeld van oudere werknemers en stereotypen tegen te gaan en goede praktijkvoorbeelden te verspreiden (bijvoorbeeld

“Getting-On”-campagne in het Verenigd Koninkrijk, Landelijk Bureau Leeftijdscriminatie in Nederland).

Werkgelegenheidsbeleid:

- regeringen dienen geen beleidsmaatregelen te treffen die een negatieve uitwerking hebben op bestaande prikkels voor bedrijven om werknemers in dienst te houden;
- er is een algemeen werkgelegenheidsbeleid nodig, waarbij meer nadruk ligt op het voorkomen van werkloosheid en het aanmoedigen van oudere werknemers om te blijven werken;
- overwogen dient te worden subsidies voor de korte termijn te verlenen aan werkgevers die oudere werknemers in dienst nemen, bijvoorbeeld in de vorm van belastingverlaging of vermindering van de sociale bijdragen;
- schrappen van leeftijdsgrenzen bij het creëren van werkgelegenheid bij de overheid en scholingsprojecten;
- ontwikkeling van actief arbeidsmarktbeleid ter ondersteuning van de integratie van achtergestelde groepen, zoals oudere werknemers, bijvoorbeeld door de verbetering van arbeidsvoorzieningsorganisaties;
- ontwikkeling van preventieve maatregelen voor werkenden en werklozen.

Pensioenen en sociaal-zekerheidsbeleid

Het is belangrijk dat nationale regeringen nauwkeurig de relatie tussen pensioenen, sociale zekerheids- en afvloeiingsregelingen en de arbeidsparticipatie van oudere werknemers doorlichten. In tenminste twee landen (Griekenland en Italië) stond dit de ontwikkeling van goed beleid in de weg.

Bijzondere initiatieven voor de integratie van oudere werknemers

Bij werving dient goed het onderscheid tussen interne en externe werving in het oog te worden gehouden. Interne werving kan toegankelijk zijn voor oudere werknemers, terwijl deze groep tegelijkertijd is buitengesloten van het externe wervingsproces dat via beleid gemakkelijker aan te pakken is; dit is op zijn beurt weer van invloed op de interne werving.



- verbied leeftijdsgrenzen bij werving (zoals in Canada en de Verenigde Staten; in Nederland bestaan hier plannen voor);
- stimuleer bedrijven om alomvattende actieprogramma's op het terrein van leeftijd en werk op te zetten door richtlijnen voor goed leeftijdsbeleid te publiceren, informatie te verspreiden over geslaagde initiatieven en op leeftijdsbewustmaking gericht voorlichtings- en cursusmateriaal;
- maatregelen om normen voor scholing vast te stellen ("keurmerk voor leeftijdsbewuste scholing") en met name het MKB te stimuleren en ondersteunen op het terrein van de scholing;
- financiering voor NGO's om projecten te ontwikkelen.

■ Europese Unie

De Europese Commissie dient op dit terrein een belangrijke rol te spelen door goede praktijkvoorbeelden te verspreiden en de overdracht van kennis tussen de Lid-Staten aan te moedigen. De verschillen die zich tussen de Lid-Staten voordoen wat betreft het begrip van de sociale partners van de consequenties van een vergrijzende beroepsbevolking en de nadruk die op verschillende aspecten van goed leeftijdsbeleid wordt gelegd, onderstrepen het belang van de coördinerende rol van de Commissie. Specifieke aanbevelingen voor maatregelen op EU-niveau zijn:

- doorlichting van de eigen wervingspraktijken van de Commissie teneinde leeftijdsgrenzen tegen te gaan;
- stimulering van meer uitwisseling van kennis en expertise betreffende de relatie tussen leeftijd en werk en de implementatie van goed beleid;
- opnemen van bijzondere maatregelen voor oudere werknemers bij de volgende hervorming van het ESF;
- aanzwengelen van discussies over de aanpak van leeftijdsgrenzen met Europese organisaties die de sociale partners vertegenwoordigen en vertegenwoordigers van ouderen.

De **resolutie van de Raad van 29 juni 1995 betreffende de werkgelegenheid van oudere werknemers** verzoekt de Europese Commissie de uitwisseling van informatie, ervaringen en goed beleid met betrekking tot de werkgelegenheid voor oudere werknemers te organiseren. Het hier samengevatte onderzoek is bedoeld als een belangrijke bijdrage aan deze doelstelling. Dit project van de Europese Stichting heeft aangetoond dat in een aantal landen van de EU sommige werkgevers in de overheids- en particuliere sector en NGO's een aanvang hebben gemaakt met de ontwikkeling van goed leeftijdsbeleid op het terrein van werving en scholing van oudere werknemers.

Het ligt niet in de bedoeling om de aangehaalde voorbeelden voor te stellen als representatief en te pretenderen dat de meerderheid van de oudere werknemers in de EU niet voortdurend geconfronteerd wordt met leeftijdsdiscriminatie. Het was eerder de bedoeling om goede praktijkvoorbeelden op het spoor te komen, zodat deze benut kunnen worden ter illustratie van het feit dat dergelijke initiatieven bestaan en de ervaringen te belichten die bij de implementatie ervan zijn opgedaan. Slechts een minderheid van de organisaties treft maatregelen om leeftijds grenzen tegen te gaan, maar het feit dat enkele **daadwerkelijk** het goede voorbeeld geven en dat hiertoe toonaangevende Europese bedrijven en

belangrijke overheidsinstanties behoren, wijst op een groeiend besef van de betekenis van dit probleem.

Het lijkt geen twijfel dat de Lid-Staten begonnen zijn om de paradox leeftijd - werkgelegenheid, namelijk dat de beroepsbevolking vergrijsd en er tegelijkertijd op grote schaal vervroegde uittreding plaatsvindt, aan te pakken, en voor de sociale partners is het ogenblik nu aangebroken om in actie te komen. Daarom heeft bij dit onderzoek ook de nadruk gelegen op de praktijkgerichte maatregelen die benodigd zijn voor een goed leeftijdsbeleid. De sociale en economische beleidscontext is op dit ogenblik gunstig voor het tegengaan van leeftijdsgrenzen en, zoals dit onderzoek heeft aangetoond, bestaan er goede redenen voor, zowel op commerciële gronden als uit het oogpunt van geïntegreerd personeelsbeleid. De **European Portfolio** bevat meer dan 150 voorbeelden van initiatieven van goed beleid in negen landen, terwijl **Combating Age Barriers in Employment** verslag doet van de praktijkervaring van de gedetailleerde case-study's die in zeven landen zijn uitgevoerd. De conclusies van dit onderzoek zijn duidelijk: ten eerste komt een goed leeftijdsbeleid op het terrein van werving en scholing een organisatie als geheel en niet alleen de oudere werknemers ten goede en ten tweede leidt het onvermogen om leeftijdsgrenzen aan te pakken tot een verspilling van arbeidspotentieel, een riskante zaak, nu wij geconfronteerd worden met een vergrijzende beroepsbevolking.




Geraadpleegde literatuur

Casey, B., Metcalf, H., Lakey, J. (1993) 'Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK' in P. Taylor, et al, *Age and Employment*, London, IPM

Delsen, L. and Reday Mulvey, G. (1996) *Gradual Retirement in the OECD Countries*, London, Dartmouth Press.

Drury, E. (1993) (ed.) *Age Discrimination Against Older Workers in the European Community*, London, Eurolink Age.

Drury, E. (1995) *Older Workers and Labour Market Programmes and Policies in the European Union*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Europese Commissie (1996) *De demografische situatie in de Europese Unie*, 1995, Luxemburg, Bureau voor officiële publikaties der Europese Gemeenschappen.

Griffiths, J. (1996) (ed.) *Business and Social Exclusion - a Guide to Good Practice*, London, British Telecom.

Walker, A. (1993) *Age and Attitudes*, Brussels, EC Commission.

Walker, A. (1995) *Investing in Ageing Workers - A Framework for Analysing Good Practice in Europe*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Walker, A. (1997) *Combating Age Barriers in Employment - European Research Report*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Walker, A. (1997) *Combating Age Barriers in Employment - Portfolio of Good Practice*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Walker, A., Guillemard, A.M. and Alber, J. (1991) *Social and Economic Policies and Older People*, Brussels, EC Commission.

Walker, A., Guillemard, A.M. and Alber, J. (1993) *Older People in Europe: Social and Economic Policies*, Brussels, EC Commission.



Bijlage 1

België	Jan Denys Peter Simoens <i>Katholieke Universiteit Leuven</i>
Duitsland	Gerhard Naegele Frerich Frerichs <i>Universiteit van Dortmund</i>
Finland	Susan Knivalainen Aino Ukkola Universiteit van Turku
Frankrijk	Anne-Marie Guillemard Annie Jolivet Julien Faure Alexandre Iellatchitch Sandrine Mélan <i>Universiteit van Parijs I</i>
Griekenland	Elizabeth Mestheneos Elizabeth Ionnadi <i>SEXTANT</i>
Italië	Luciano Covi Mauro Friscano <i>Azione & Ricerca Sociale</i>

Nederland

Bert de Vroom
Willy Rombout
Ad Kooimans
Universiteit Twente

Verenigd Koninkrijk

Alan Walker
Philip Taylor
Universiteit van Sheffield

Zweden

Gunnar Olofsson
Pia Forsberg
Universiteit van Lund

De voor dit project verantwoordelijke onderzoeksleders van de *Europese Stichting* waren:

Robert Anderson
Wendy O'Conghaile

Het project werd ook begeleid door de Europese beleidsdeskundige: *Elizabeth Drury*.

Bijlage 2

Overzicht van de case-study's

Land/Naam	Belangrijkste aandachtsgebied	Sector	Omvang van de organisatie
BELGIË			
1. IBM Skill Team	werving	particulier	middelgroot
2. Onze Lieve Vrouw Middelaresziekenhuis	werving	particulier gezondheidszorg	middelgroot
3. Het Passantenhuis (dagverblijf)	werving	non-profit welzijn	klein
DUITSLAND			
1. GFAW (Thüringen)	werving	publiek arbeidsvoorziening	klein
2. Stahlwerke Bremen	werving ergonomie	particulier staalproductie	groot
3. Wilkhahn GmbH & Co	geïntegreerd beleid	particulier meubelproductie	groot
FRANKRIJK			
1. meubelbedrijf	werving	particulier fabricage	groot
2. verzekeringsmaatschappij flexibilisering		publiek, commercieel financiële dienstverlening	groot
3. chemiebedrijf	flexibilisering	particulier industrie	groot

GRIEKENLAND

1. TITAN Groep	scholing werving	particulier cementproductie	groot
2. DELTA Model- zuivelbedrijf	scholing	particulier levensmiddelen- productie en -distributie	groot
3. SISEMA (verbond van monteurs)	scholing	non-profit beroepsorganisatie	groot

ITALIË

1. L'Incontro Coop	werving flexibilisering	non-profit welzijn	klein
2. IBM Sernet	werving	particulier dienstverlening aan bedrijven	klein
3. Provincie Trente (milieubureau)	werving	publiek openbaar bestuur	groot

NEDERLAND

1. Fontijne Holland	scholing	particulier machinebouw	middelgroot
2. Forum Wisselwerk (uitwisseling van banen)	scholing flexibilisering	non-profit dienstverlening aan bedrijven	klein
3. DSM	geïntegreerd beleid	particulier chemische productie	groot

VERENIGD KONINKRIJK

1. St Ivel	geïntegreerd beleid	particulier levensmiddelen- productie en -distributie	groot
2. Glaxo R&D	geïntegreerd beleid	particulier onderzoek en ontwikkeling	groot
3. wervingsbureau POPE	werving scholing	non-profit arbeidsvoorziening	klein
4. Londense gemeente Hounslow	geïntegreerd beleid	publiek openbaar bestuur	groot

Bron: nationale rapporten

Opmerking: klein = < 100 werknemers middelgroot = 100 -149 groot = > 500

De Europese Stichting tot Verbetering van de Levens- en Arbeidsomstandigheden

Tegengaan van leeftijdsgrenzen in arbeidssituaties

Samenvatting van het onderzoek

Luxemburg: Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen

1997 - 48 blz. - 14,8cm x 21cm

ISBN 92-828-0316-3

TEGENGAAN VAN LEEFTIJDGRENZEN IN ARBEIDSSITUATIES

SAMENVATTING VAN HET ONDERZOEK

Deze brochure bevat een samenvatting van de voornaamste bevindingen en conclusies van een de gehele EU omvattend onderzoek naar de maatregelen ter verbetering van vooruitzichten op werk voor een vergrijzende beroepsbevolking. Het effect van de vergrijzing op de werkgelegenheid en de arbeidsmarkt wordt steeds meer onderkend als een van de meest urgente problemen waarvoor de Europese samenlevingen zich geplaatst zien. Deze samenvatting geeft een overzicht van de initiatieven om de trends die leiden tot vervroegde uittreding uit het arbeidsproces om te buigen in de richting van behoud, herintegratie en herscholing van oudere werknemers. De conclusies en aanbevelingen voor maatregelen zijn van rechtstreeks belang voor regeringen, de sociale partners en alle oudere werknemers.



BUREAU VOOR OFFICIËLE PUBLICATIES
DER EUROPESE GEMEENSCHAPPEN

L-2985 Luxemburg

ISBN 92-828-0316-3



9 789282 803165