

Werkende perspectieven voor oudere werknemers



Amsterdam, april 2016
Met subsidie van Instituut Gak

Werkende perspectieven voor oudere werknemers

De aantrekkelijkheid van oudere werknemers volgens werkgevers;
een economische en arbeidspsychologische benadering

Arjan Heyma
Aukje Nauta
Siemen van der Werff
Guurtje van Sloten



seo economisch onderzoek

“De wetenschap dat het goed is”

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winst-oogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

SEO-rapport nr. 2016-26

ISBN 978-90-6733-809-7

Copyright © 2016 SEO Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via secretariaat@seo.nl

Samenvatting

Waar de arbeidsparticipatie van 55-plussers de afgelopen twee decennia spectaculair is toegenomen, is de kans om als oudere werkzoekende aangenomen te worden op een vacature eerder verslechterd dan verbeterd. Die aannemkans wordt in de eerste plaats bepaald door de verhouding tussen de arbeidsproductiviteit en de arbeidskosten van kandidaten. Personeelsbeleid, percepties, vooroordelen, leeftijdsdiscriminatie, psychologische processen bij de vacaturehouder en de manier van werving en selectie spelen allemaal een veel minder grote rol.

Bepalende factoren voor de aannemkans van oudere werkzoekenden

De aannemkans van (oudere) werkzoekenden wordt voornamelijk bepaald door de *verhouding tussen de arbeidsproductiviteit en de arbeidskosten* van kandidaten. De arbeidsproductiviteit wordt sterk bepaald door opleiding en (specialistische en relevante) werkervaring. Relevante arbeidskosten betreffen het loonniveau, de pensioenpremies en opleidingskosten. Hoe sterker die kosten samenhangen met leeftijd, hoe kleiner de kans dat oudere sollicitanten worden aangenomen. Voor een belemmering van de aannemkans door andere arbeidskosten, zoals leeftijdsafhankelijke secundaire arbeidsvoorwaarden of werving- en selectiekosten, zijn geen aanwijzingen gevonden.

Ook *verschillen tussen functies en beroepen* spelen een belangrijke rol bij de aanname van oudere werkzoekenden. Sommige functies blijken meer geschikt voor oudere werknemers dan andere, althans in de ogen van werkgevers. Werkgevers hebben een ‘best passende leeftijd’ in gedachten bij het werven. Voor lagere functies (vmbo-niveau) werven werkgevers liever jong. Voor mentaal zware functies ligt de optimale leeftijd van sollicitanten rond de 45 jaar. Voor werkgevers zijn 45-jarigen blijkbaar de ‘oudere jongeren’ met nog relatief lage arbeidskosten. Hier plukken de werkgevers de vruchten van veel werkervaring. Bij 55-jarigen en 60-jarigen treden deze voordelen niet op: zij zijn op alle punten in het nadeel ten opzichte van jongeren. Ook voor fysiek zware functies en functies in ploegendienst hebben oudere werkzoekenden een veel lagere aannemkans dan jongeren. In die gevallen worden 45-jarigen ook al tot ‘de ouderen’ gerekend.

Onduidelijk in het onderzoek blijft wat precies de invloed is van *personeelsbeleid* op de aanname van (oudere) werkzoekenden. Over het algemeen worden oudere werkzoekenden vaker aangenomen in organisaties waar bewust of onbewust een omgeving is gecreëerd waarin oudere werknemers een belangrijke rol hebben. De vraag is of deze omgeving gecreëerd is om ouderen goed in de organisatie te laten landen, of dat een hoog percentage ouderen een organisatie ertoe brengt om hiervoor beleid te ontwikkelen. Wanneer er meer oudere werknemers in een organisatie werken, wordt het personeelsbeleid daar meer op afgestemd, onder andere om het personeel zo goed mogelijk inzetbaar te houden. Dat biedt vervolgens ook weer betere omstandigheden om oudere sollicitanten in te passen.

De invloed van *percepties, vooroordelen en leeftijdsdiscriminatie* (‘ageism’) op de aannemkans van oudere werkzoekenden is beperkt. De aannemkans verandert niet naarmate de functie waarop zij solliciteren bijvoorbeeld meer loyaliteit, betrouwbaarheid of flexibiliteit vereist. Ook percepties over ziekteverzuim van oudere werknemers spelen geen rol voor werkgevers in het selectieproces. *Psychologische processen bij de vacaturehouder* zijn wel van belang voor de kansen van oudere werkzoekenden op

de arbeidsmarkt. Goede ervaringen met, een ervaren match en een gunstige houding van vacaturehouders ten opzichte van oudere werknemers zorgen voor grotere kansen voor oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt.

Mogelijkheden voor verhoging aannamekansen oudere werkzoekenden

De versobering van uittredingsregelingen heeft de afgelopen twee decennia geleid tot een forse stijging van het arbeidsaanbod van 55-plussers. Dat is niet of nauwelijks ten koste gegaan van een hogere werkloosheid, noch onder 55-plusser, noch onder jongere werkzoekenden. Vrijwel het volledige extra arbeidsaanbod is geabsorbeerd door de arbeidsmarkt in de vorm van extra werkgelegenheid. Macro-economisch wordt de omvang van de werkgelegenheid op langere termijn bepaald door de omvang van het arbeidsaanbod. Op korte termijn kan sprake zijn van aanpassingsproblemen tussen de veranderende vraag en het veranderende aanbod van arbeid, waardoor de werkloosheid tijdelijk hoger ligt. Die werkloosheid blijft structureel op een hoger niveau wanneer verstoringen op de arbeidsmarkt de aansluiting tussen vraag en aanbod verslechteren. In het geval van oudere werkzoekenden kan bijvoorbeeld een minimumprijs van arbeid, in de vorm van een cao-loon naar leeftijd, ervoor zorgen dat minder productieve ouderen werkloos blijven. Ook wanneer de aansluiting tussen vraag en aanbod moeilijk tot stand komt, kan de werkloosheid onder ouderen permanent op een hoger niveau komen te liggen. Dit kan bijvoorbeeld door een gebrek aan informatie over de arbeidsproductiviteit van de werkzoekende, een minder efficiënte manier van werving en selectie door de werkgever, of een minder efficiënte manier van solliciteren door de werkzoekende. Beleidsinstrumenten die de vraag naar en het aanbod van oudere werknemers beter met elkaar in evenwicht brengen dienen daarom primair gericht te zijn op het wegnemen van deze verstoringen op de arbeidsmarkt. Voorbeelden zijn:

Loon- en pensioenkosten minder laten stijgen met de leeftijd

Oudere werkzoekenden worden veel aantrekkelijker voor werkgevers als de loonkosten en pensioenkosten minder stijgen met leeftijd. Het is aan de sociale partners om een keuze te maken tussen een gunstige loonpositie van oudere werknemers en een kleinere aannamekans, of een meer flexibele loonpositie van oudere werknemers en een grotere aannamekans. Ook de leeftijdsafhankelijkheid van pensioenpremies kan worden aangepast.

Inzetten op bewust ouderenbeleid

Op dit moment is er veel aandacht voor beleid gericht op het gezond en vitaal houden van oudere werknemers. Het meer traditionele ontziebeleid staat daarnaast sterk ter discussie. Bewust ouderenbeleid zou zich beter kunnen richten op de kern van de vraag naar arbeid. Het is de kunst om oudere werknemers zo in te zetten dat hun toegevoegde waarde dankzij specifieke kennis, ervaring en vaardigheden wordt gemaximaliseerd ten opzichte van hun arbeidskosten.

Beeldvorming en campagnes

Werkgevers en overheid kunnen actiever zijn in het beperken van stigma's rond oudere werknemers. Er zou maatschappelijk meer moeten worden gekeken naar wat ouderen kunnen, in plaats van wat zij niet meer kunnen en daarbij zijn positieve ervaringen met oudere werknemers belangrijk. Functietermen als junior en senior impliceren dat functies alleen geschikt zouden zijn voor jongeren of ouderen, terwijl het meestal niet om leeftijd gaat. Zo kan een juniorfunctie best geschikt

zijn voor een oudere die van sector wil wisselen. Ook zou mobiliteit tussen verschillende functie-niveaus niet moeten worden gezien als diskwalificatie van de werknemer, maar als optimalisatie van de inzetbaarheid.

Cao-afspraken

Via cao's kan collectief worden afgesproken om meer ouderen aan te nemen. Beloning kan meer maatwerk worden, maar dat kan niet zonder aandacht voor scholing en ontwikkeling in onder meer functioneringsgesprekken, ook bij oudere werknemers. Maar ook oudere werknemers zelf zouden meer verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun eigen duurzame inzetbaarheid. Met behulp van scholingsbudgetten zou dat gestimuleerd kunnen worden.

Proefplaatsingen

Door een proefplaatsing, waarbij uitkeringsgerechtigden een periode met behoud van uitkering bij een werkgever geplaatst worden met als doel om bij deze werkgever in dienst te komen, wordt een beter beeld verkregen van de (potentiële) arbeidsproductiviteit op langere termijn. Daardoor kunnen de verwachtingen omtrent de verhouding tussen arbeidskosten en arbeidsproductiviteit verbeteren. Een bijkomend voordeel is dat werkgevers meer (positieve) ervaringen opdoen met oudere werknemers, waardoor het aannemen van oudere werkzoekenden normaler wordt.

Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van een vignettenanalyse en een reeks van aanvullende interviews. Voor de vignettenanalyse is een groep van ruim 2500 leidinggevenden gevraagd om meerdere keren een keuze te maken uit steeds twee hypothetische kandidaten voor een door hen-zelf bedachte en in hun organisatie veel voorkomende vacature. Door de in hun ogen beste kandidaat te kiezen, maken ze een afweging tussen kenmerken van werkzoekenden die het best passen bij de vacature die moet worden vervuld. Eén van die kenmerken betreft de leeftijd van de sollicitant. De gemaakte keuzes geven informatie over factoren die in die afweging een grotere of kleinere rol spelen. Met deze vignettenanalyse kan worden onderbouwd welke factoren bij de aanname van (oudere) werkzoekenden beslissend zijn. Bovendien wordt voorkomen dat de focus ligt op één enkele factor, zoals leeftijd. Wanneer aan leidinggevenden rechtstreeks zou worden gevraagd of ze liever een oudere of een jongere werknemer voor een functie zouden kiezen, dan wordt het antwoord sterk beïnvloed door percepties over leeftijd of door sociaalwenselijkheid. Door concrete kandidaten te beschrijven, worden dit soort antwoorden voorkomen en kan de leidinggevende een afweging maken zoals ook in de praktijk wordt gedaan.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
1.1	Aanleiding.....	1
1.2	Probleemstelling.....	1
1.3	Achtergrond en leeswijzer.....	2
2	Arbeidspositie oudere werknemers.....	5
2.1	Arbeidsparticipatie.....	5
2.2	Werkloosheid.....	7
2.3	Arbeidsmobiliteit: baanwisselaars en baanvinders.....	9
2.4	Pensioenleeftijd.....	11
2.5	Inkomen.....	12
2.6	Verzuim.....	13
2.7	Postinitiële scholing.....	14
2.8	Conclusie.....	16
3	Onderzoeksopzet.....	17
3.1	Vignettenanalyse van het sollicitatieproces.....	17
3.2	Overzicht resultaten enquête.....	21
4	Arbeidsproductiviteit, kosten en risico's.....	29
4.1	Arbeidsproductiviteit versus loonkosten.....	29
4.2	Risico's voor de werkgever.....	54
5	Verschillen tussen functies en beroepen.....	63
6	Personeelsbeleid.....	83
7	Ageism: percepties, stereotypering en discriminatie.....	101
8	Arbeidspsychologische processen.....	121
9	Wervingsmethoden.....	129
10	Conclusies en aanbevelingen.....	137
	Literatuur.....	147
Bijlage A	Vragenlijst enquête werkgevers.....	159
Bijlage B	Regressieresultaten.....	165

1 Inleiding

Wat is vanuit het perspectief van de werkgever de relatieve arbeidsmarktpositie van ouderen, hoe ontwikkelt die zich en hoe kan die (verder) worden verbeterd? Om deze centrale onderzoeksvraag te beantwoorden is het van belang onderscheid te maken tussen het behouden van oudere werknemers en het aannemen van oudere werkzoekenden. In dit onderzoek ligt de focus op de aannemekans van oudere werkzoekenden en economische en arbeidspsychologische factoren die deze kans beïnvloeden.

1.1 Aanleiding

Van de beroepsbevolking wordt verwacht dat men tot steeds hogere leeftijd doorwerkt. Regelingen voor vervroegde pensionering zijn grotendeels afgeschaft en de AOW-gerechtigde leeftijd wordt steeds verder verhoogd. Tegelijkertijd hebben oudere werkzoekenden een relatief moeilijke positie op de Nederlandse arbeidsmarkt. Werkgevers zijn veel minder geneigd om oudere werkzoekenden aan te nemen dan vergelijkbare jongere werkzoekenden, vergelijkbaar op bijvoorbeeld opleidingsniveau. Volgens Van der Werff et al. (2012) ligt dat vooral aan de onzekerheid bij werkgevers over de arbeidsproductiviteit van oudere werkzoekenden in verhouding tot de looneisen die worden gesteld. Die onzekerheid geeft voeding aan percepties waarin ouderen relatief slecht scoren ten opzichte van jongeren. De noodzaak tot langer doorwerken en de lagere kansen voor oudere werkzoekenden staan op gespannen voet met elkaar. Tegelijkertijd is de arbeidsparticipatie van 55-plussers de laatste decennia spectaculair gestegen en vinden Van der Werff et al. (2012) dat oudere leidinggevenden eerder oudere werknemers aannemen dan jongere leidinggevenden. Daardoor leidt de vergrijzing van de beroepsbevolking ook weer tot grotere kansen voor oudere werkzoekenden. Dat effect is sterker dan elke willekeurige beleidsmaatregel om het voor werkgevers aantrekkelijk te maken om oudere werkzoekenden in dienst te nemen, zoals mobiliteitsbonussen, no-risk polissen of proefplaatsingen. Dat roept de vraag op hoe de arbeidsmarktpositie van ouderen zich nu daadwerkelijk ontwikkelt, hoe aantrekkelijk oudere werkzoekenden vanuit werkgeversperspectief zijn en hoe dat kan worden beïnvloed.

1.2 Probleemstelling

Het voorliggende onderzoeksrapport biedt een actueel inzicht in de huidige arbeidsmarktpositie van ouderen en de mate waarin deze lijkt te worden beïnvloed door percepties en vooroordelen bij werkgevers die niet noodzakelijk gebaseerd zijn op feiten of cijfers. Daartoe zijn een achttal onderzoeksvragen geformuleerd, waarvan de beantwoording zicht biedt op maatregelen om de arbeidsmarktpositie van ouderen te verbeteren:

1. Kan een wetenschappelijke onderbouwing worden gegeven van de relatief moeilijke positie van ouderen op de arbeidsmarkt?
2. Wat zijn de overwegingen van werkgevers voor het behouden van oudere werknemers, afhankelijk van de bedrijfsomvang (MKB versus grootbedrijf)?
3. Wat zijn de overwegingen van werkgevers voor het wel of niet aantrekken van oudere werkzoekenden bij de vervulling van vacatures, afhankelijk van de bedrijfsomvang?

4. Op welke manier kunnen werkgevers worden aangezet/gestimuleerd/verleid tot het aannemen van oudere werkzoekenden?
5. In welke mate kan ‘functiedifferentiatie’ bijdragen aan het in dienst houden of in dienst nemen van oudere werknemers binnen de arbeidsorganisatie, afhankelijk van de bedrijfsgrootte? Welke haken en ogen zijn hieraan verbonden en wat is de potentie van dit instrument?
6. Wat is het belang van scholing bij het ‘employable’ houden van oudere werknemers?
7. Zit er spanning tussen de versoering van uittredingsregelingen (waaronder een hogere pensioenleeftijd) en de omvang van de werkgelegenheid? Welke beleidsinstrumenten kan de vraag naar en aanbod van oudere werknemers met elkaar in evenwicht brengen?
8. Hoe verschillen de antwoorden op bovenstaande vragen tussen (semi)publieke en private werkgevers?

Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvragen is het belangrijk om onderscheid te maken tussen het behouden van oudere werknemers en het aannemen van oudere werkzoekenden. Oudere werknemers zijn zogenaamde ‘insiders’ op de arbeidsmarkt, die vanuit hun arbeidspositie veelal verworven rechten hebben die het behoud van die arbeidspositie gemakkelijker maakt, denk aan het recht op sociale zekerheid bij ziekte, arbeidsongeschiktheid en baanverlies, en aan een ontslagvergoeding bij ontslag, die bovendien afhangt van dienstjaren en leeftijd. Oudere werkzoekenden hebben die rechten niet of in mindere mate, waardoor ze als ‘outsiders’ het veel lastiger hebben een goede positie op de arbeidsmarkt te (her)vinden. In dit onderzoek ligt de focus op de arbeidsmarktpositie van oudere werkzoekenden, maar dat betekent niet dat daarmee niets kan worden gezegd over de arbeidsmarktpositie van oudere werknemers. Als duidelijk is wat oudere werkzoekenden aantrekkelijk maakt voor werkgevers, dan kunnen daar ook implicaties uit volgen voor de aantrekkelijkheid van oudere werknemers.

In Van der Werff et al. (2012) wordt vanuit arbeidseconomisch perspectief al een aantal eerste antwoorden op de onderzoeksvragen gegeven, inclusief ten aanzien van de rol van percepties. Onderbelicht in die studie blijven de meer ‘zachte’ factoren die samenhangen met leeftijd, zoals de mate van onzekerheid bij werkgevers over het menselijk kapitaal van oudere werkzoekenden, of de mate waarin werkgevers (nog) een match voelen met oudere werkzoekenden. In dit rapport wordt daarom voortgeborduurd op Van der Werff et al. (2012) en wordt meer aandacht geschonken aan ‘zachte’ factoren die zowel vanuit arbeidseconomisch als vanuit arbeids- en organisatiepsychologisch perspectief van belang kunnen zijn.

1.3 Achtergrond en leeswijzer

Het belang van het onderscheid tussen het behouden van oudere werknemers en het aannemen van oudere werkzoekenden wordt in Hoofdstuk 2 duidelijk gemaakt. Daar wordt aan de hand van statistieken de ontwikkeling van de arbeidsmarktpositie van ouderen geschetst. Aangevoerd wordt dat de arbeidsparticipatie van 55-plussers de afgelopen decennia sterk is toegenomen, ofwel dat oudere werknemers meer dan voorheen in staat zijn geweest om hun werk te behouden, dan wel hun arbeidscarrière te verlengen. Weliswaar is de werkloosheid onder 55-plussers tegelijkertijd toegenomen, maar dat staat in geen verhouding tot de groei in de arbeidsdeelname. Wel wordt duide-

lijk dat werkhervatting voor oudere werkzoekenden steeds lastiger is geworden, vooral de afgelopen vijf jaar. Ook vanuit deze statistieken wordt steun gevonden voor de focus van het onderzoek op oudere werkzoekenden.

In Hoofdstuk 3 wordt de methode van onderzoek toegelicht. Die methode stelt vast welke voorkeuren werkgevers hebben bij de selectie van kandidaten voor een vacature. Daartoe is aan leidinggevendenden gevraagd om voor een veelvoorkomende vacature in hun bedrijf meerdere malen een keuze te maken uit steeds twee hypothetische kandidaten met een reeks van verschillende kenmerken, waaronder een bepaalde leeftijd. De keuze die uiteindelijk wordt gemaakt geeft informatie over voorkeuren van werkgevers, zonder dat gefocust wordt op een enkel kenmerk, zodat sociaalwenselijke antwoorden vermeden worden. In de vervolghoofdstukken van dit rapport wordt onderzocht hoe verschillende kenmerken van sollicitanten, van de functie en van de werkgever samenhangen met de kans om oudere (versus jongere) werkzoekenden aan te nemen.

Vanuit economisch perspectief maken werkgevers bij de vervulling van een vacature een afweging tussen de verwachte opbrengsten en de verwachte kosten van potentiële kandidaten. Er wordt gekozen voor de kandidaat waarvan de verwachte opbrengsten ten opzichte van de verwachte kosten het hoogst liggen. De verwachte opbrengsten van een kandidaat bestaan uit de te verwachten arbeidsproductiviteit gedurende het dienstverband van de potentiële werknemer. Arbeidsproductiviteit hangt voornamelijk af van het menselijk kapitaal van werknemers. Dat menselijk kapitaal neemt toe naarmate iemand hoger is opgeleid en meer (relevante) werkervaring heeft. Maar naarmate menselijk kapitaal veroudert en niet (goed) wordt onderhouden (bijvoorbeeld door perioden van werkloosheid), kan de waarde ervan afnemen. Naast het menselijk kapitaal zijn factoren als flexibiliteit, motivatie en inzet van belang voor de uiteindelijk gerealiseerde arbeidsproductiviteit. Verder wordt de arbeidsproductiviteit bepaald door de duur van het dienstverband en perioden van ziekte(verzuim). Hoofdstuk 4 gaat in op de invloed van arbeidsproductiviteit, kosten en risico's op de aannamekans van oudere werkzoekenden.

Hoofdstuk 5 laat zien dat er grote verschillen in aannamekansen zijn tussen functies en beroepen, omdat de potentiële arbeidsproductiviteit (afhankelijk van kennis en ervaring) en de potentiële kosten (afhankelijk van arbeidsomstandigheden en risico's) sterk verschillen tussen functies en beroepen.

Verschillen in personeelsbeleid komen in Hoofdstuk 6 aan de orde. In welke mate richten bedrijven en organisaties in hun personeelsbeleid zich specifiek op oudere werknemers en wat voor gevolgen heeft dat voor het aannamebeleid? Zorgt dat voor arbeidscondities die beter zijn afgestemd op oudere werknemers, waardoor er ook meer oudere werkzoekenden worden aangenomen, of zorgt de aanwezigheid van meer ontsaatsmaatregelen juist voor een potentiële kostenpost die oudere werknemers duurder maakt? Willen bedrijven en organisaties met een vergrijsd personeelsbestand niet liever verjongen?

Los van de feitelijke arbeidsproductiviteit, hangt de verwachte arbeidsproductiviteit af van percepties bij werkgevers. Van der Werff et al. (2012) vinden dat werkgevers vooral negatieve percepties hebben over de looneisen van ouderen, over het ziekterisico zijn ze minder negatief. Eerder onderzoek laat zien dat werkgevers veelal negatieve denkbeelden over oudere werknemers hebben, zoals het beeld dat ouderen cognitief zwakker zijn waardoor ze minder makkelijk leren, minder

efficiënt werken en minder aanpassingsvermogen hebben (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Werkgevers hechten vaak grote waarde aan zekerheid over de te verwachten arbeidsproductiviteit, zodat een lagere maar zekere arbeidsproductiviteit hoger wordt gewaardeerd dan een hogere maar onzekere arbeidsproductiviteit. Factoren die percepties bij leidinggevendenden kunnen bepalen zijn onder meer leeftijd (Gelderblom, Collewet & de Koning, 2011.; Van der Werff et al., 2012), de geplande pensioenleeftijd (Conen, Van Dalen & Henkens, 2012), sector en bedrijfsgrootte (Gelderblom, Collewet & de Koning, 2011), ervaringen met ziekte(verzuim) en beleid ter preventie van (langdurig) ziekteverzuim, en ervaringen met beleid gericht op het motiveren en inzetbaar houden van oudere werknemers (vitaliteitbeleid). Hoofdstuk 7 gaat in op de invloed van percepties bij werkgevers op de aannamekansen van oudere werkzoekenden, maar tevens op stereotypering en leeftijdsdiscriminatie.

Er spelen echter ook nog andere arbeidspsychologische processen bij de aanname van (oudere) werkzoekenden. Hoe goed is de match tussen vacaturehouders en oudere werkzoekenden? Uit Van der Werff et al. (2012) is bekend dat oudere leidinggevendenden vaker kiezen voor oudere sollicitanten. Ook opgedane ervaringen met oudere werknemers kunnen daarbij een rol spelen. Verschillende arbeidspsychologische processen passeren de revue in Hoofdstuk 8.

Een laatste invloedfactor die van belang kan zijn voor de aanname van oudere werkzoekenden, is de manier waarop wordt geworven voor een vacature. Wanneer oudere werkzoekenden anders naar werk zoeken dan jongere werkzoekenden, bijvoorbeeld offline versus online, of informeel versus formeel, dan kan dat de aannamekansen mede bepalen. Hoofdstuk 9 onderzoekt wat de invloed is van verschillende wervingsmethoden op de aannamekansen van oudere werkzoekenden.

In een slothoofdstuk volgen de belangrijkste conclusies uit het onderzoek als antwoorden op de afzonderlijke onderzoeksvragen. Bovendien is er aandacht voor een aantal aanbevelingen over hoe de aannamekansen van oudere werkzoekenden, en daarmee hun arbeidsmarktpositie, structureel kan worden verbeterd.

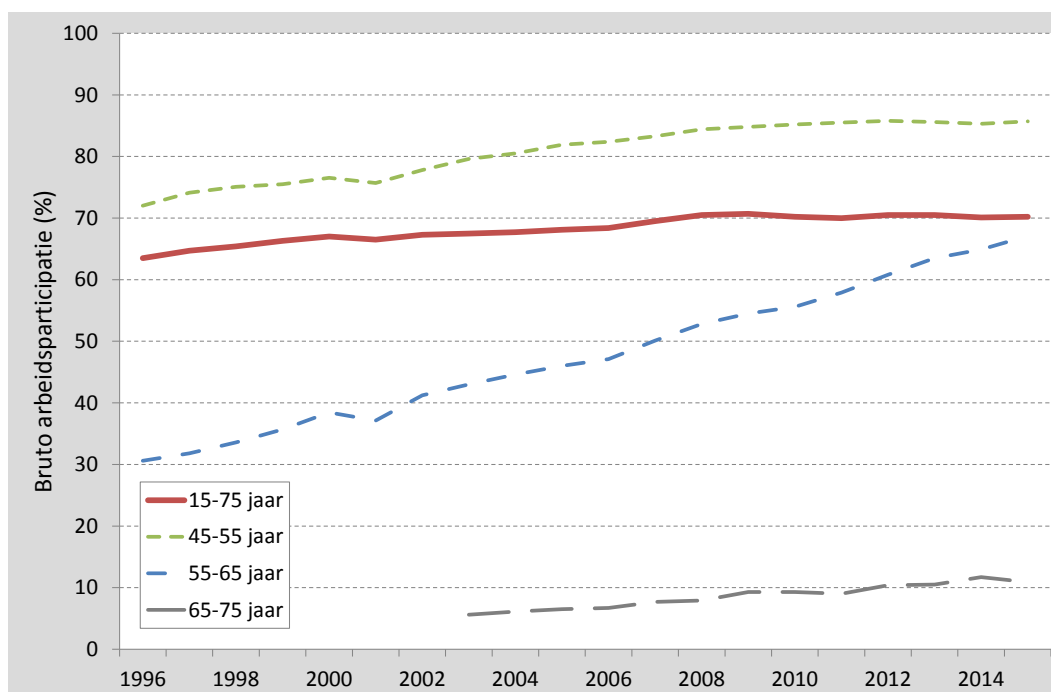
2 Arbeidspositie oudere werknemers

De bruto arbeidsparticipatie van 55-plussers is sinds halverwege jaren '90 van de vorige eeuw spectaculair gestegen en verschilt nog maar weinig van de gemiddelde bruto arbeidsparticipatie in de beroepsbevolking. Steeds meer ouderen blijven zich scholen gedurende hun loopbaan, waardoor ze actief en aantrekkelijk blijven. Tegelijkertijd is de werkloosheid onder het oudere deel van de beroepsbevolking sterker gestegen dan gemiddeld en is de kans om vanuit een situatie van werkloosheid het werk te hervatten voor oudere werkzoekenden in de afgelopen jaren relatief verslechterd.

2.1 Arbeidsparticipatie

De gemiddelde bruto arbeidsparticipatie van de Nederlandse beroepsbevolking (het deel van de Nederlandse bevolking dat zich beschikbaar stelt voor het verrichten van arbeid) is tussen 1996 en 2015 toegenomen van ruim 60 procent naar 70 procent. Gedurende perioden van hoogconjunctuur (1996-2000 en 2005-2008) is die toename het grootst geweest. De groei in arbeidsparticipatie verschilt sterk tussen leeftijdsgroepen. Figuur 2.1 maakt duidelijk dat de groei van de bruto arbeidsparticipatie voor de groep 55- tot 65-jarigen het grootst is geweest. Was in 1996 nog 30 procent van de 55- tot 65-jarigen actief op de arbeidsmarkt, in 2015 was dat bijna 70 procent, meer dan het dubbele. Daarmee is de groei ronduit spectaculair te noemen.

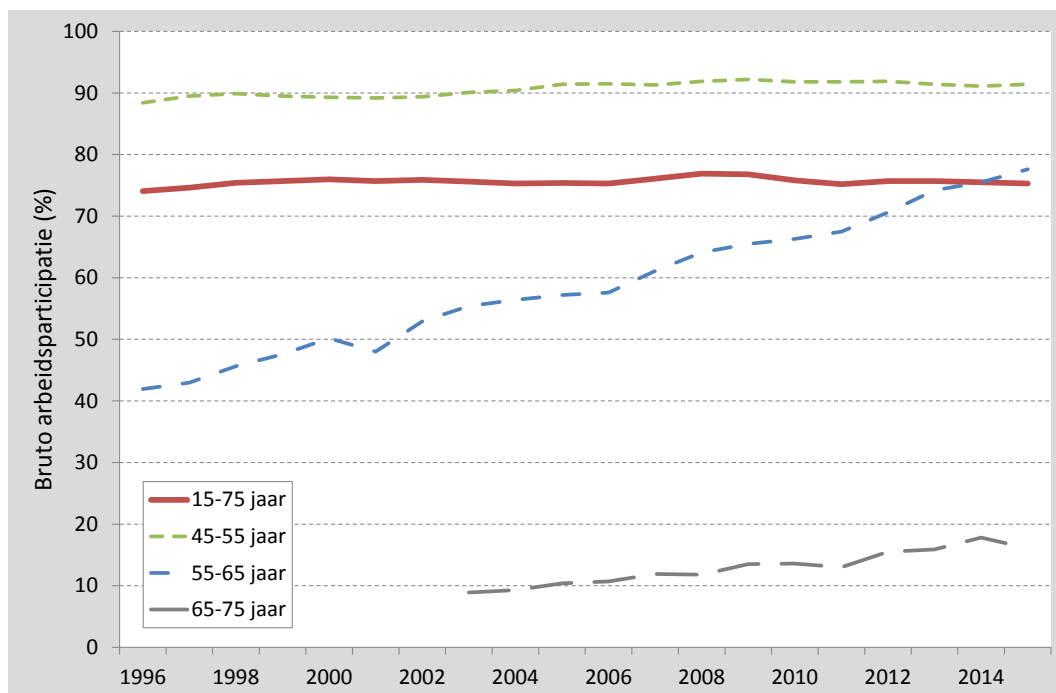
Figuur 2.1 Bruto arbeidsparticipatie van 55-65-jarigen is spectaculair gestegen sinds eind vorige eeuw



Bron: CBS Statline, bewerking SEO Economisch Onderzoek

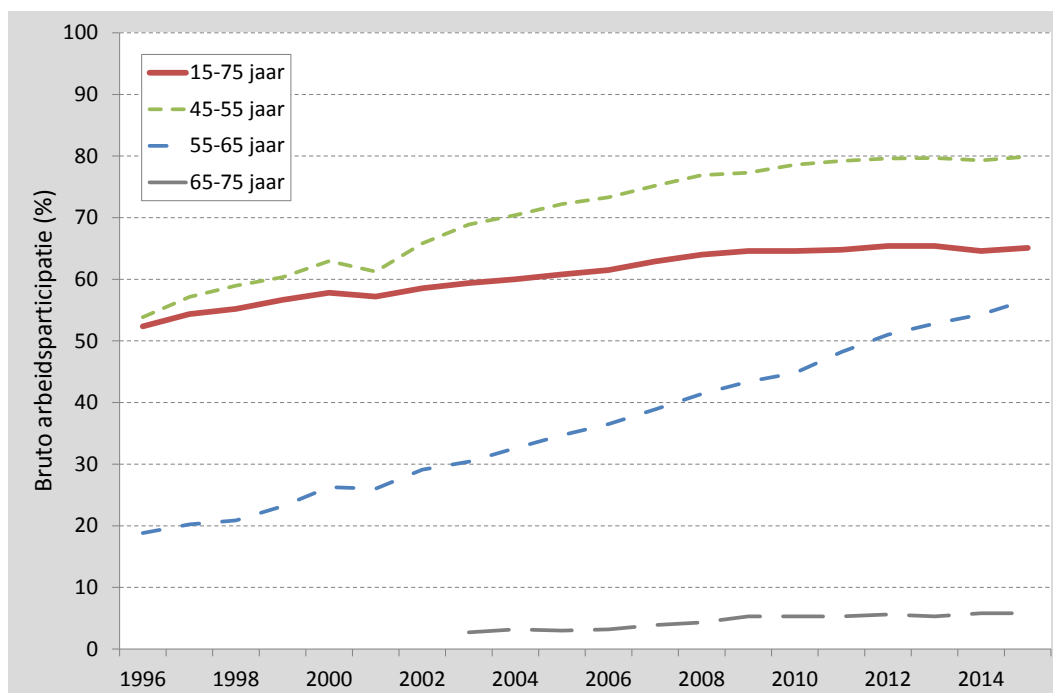
Het geleidelijk versoberen en afschaffen van regelingen voor vervroegde uittreding vanaf midden jaren '90 van de vorige eeuw is daar voor een groot deel verantwoordelijk voor geweest. Meer recentelijk wordt de groei van de arbeidsparticipatie ook gestimuleerd door een geleidelijke verhoging van de AOW-gerechtigde leeftijd van 65 jaar in 2013 tot inmiddels 65 jaar en zes maanden in 2016. In 2021 zal de AOW-gerechtigde leeftijd op 67 jaar liggen, daarna wordt deze gekoppeld aan de (nog steeds stijgende) gemiddelde levensverwachting. Omdat het steeds normaler wordt om tot latere leeftijd door te werken, is de bruto arbeidsparticipatie van de groep 65- tot 75-jarigen, ondanks het recht op AOW, inmiddels opgelopen naar meer dan 10 procent. Figuren 2.2 en 2.3 laten zien dat het doorwerken na de pensioengerechtigde leeftijd vooral door mannen wordt gedaan. Tegelijkertijd is duidelijk dat de spectaculaire groei van de bruto arbeidsparticipatie van 55- tot 65-jarigen zowel voor rekening komt van mannen als van vrouwen. Bij beide geslachten gaat het om een groei van bijna 40 procentpunten.

Figuur 2.2 Stijging bruto arbeidsparticipatie onder 55-65-jarigen zowel veroorzaakt door mannen...



Bron: CBS Statline, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Figuur 2.3 ...als door vrouwen



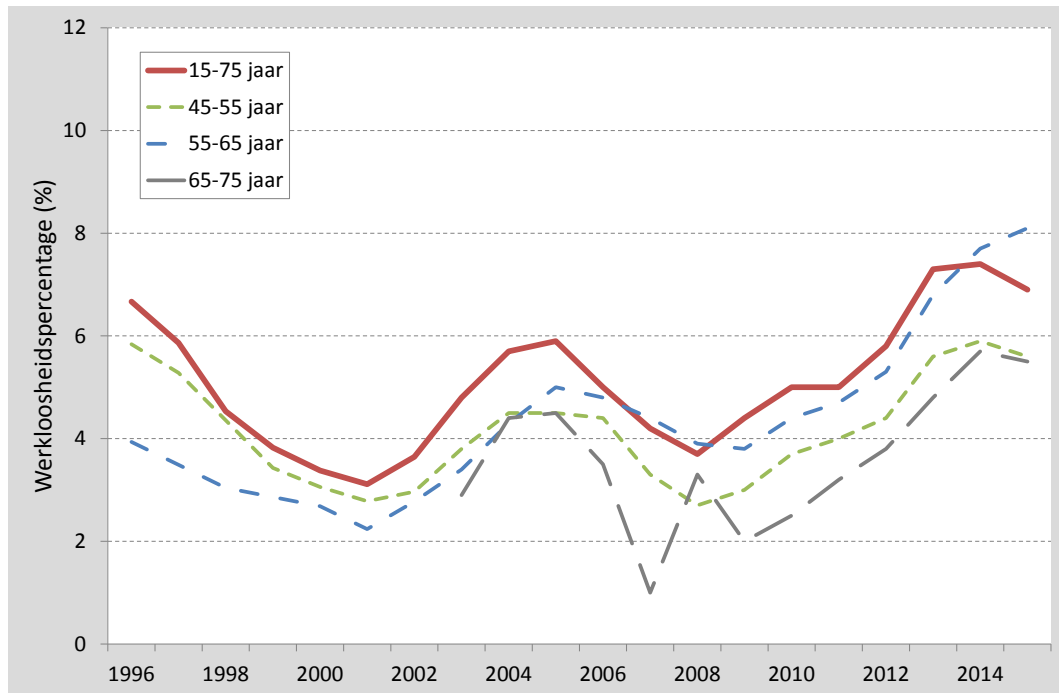
Bron: CBS Statline, bewerking SEO Economisch Onderzoek

2.2 Werkloosheid

Bruto arbeidsparticipatie zegt iets over de mate waarin de beroepsbevolking actief is op de arbeidsmarkt. Het zegt niets over de mate waarin dat deel van de potentiële beroepsbevolking daadwerkelijk werkt. Wanneer een spectaculaire groei van de arbeidsparticipatie gepaard gaat met een navolgende groei van de werkloosheid, dan laat het zien dat het arbeidsaanbod niet goed wordt geabsorbeerd door de arbeidsmarkt. De geleidelijke afschaffing van regelingen voor vervroegde pensioenering en het verhogen van de AOW-gerechtigde leeftijd zouden zich dan vertalen in een hogere werkloosheid onder het oudere deel van de beroepsbevolking.

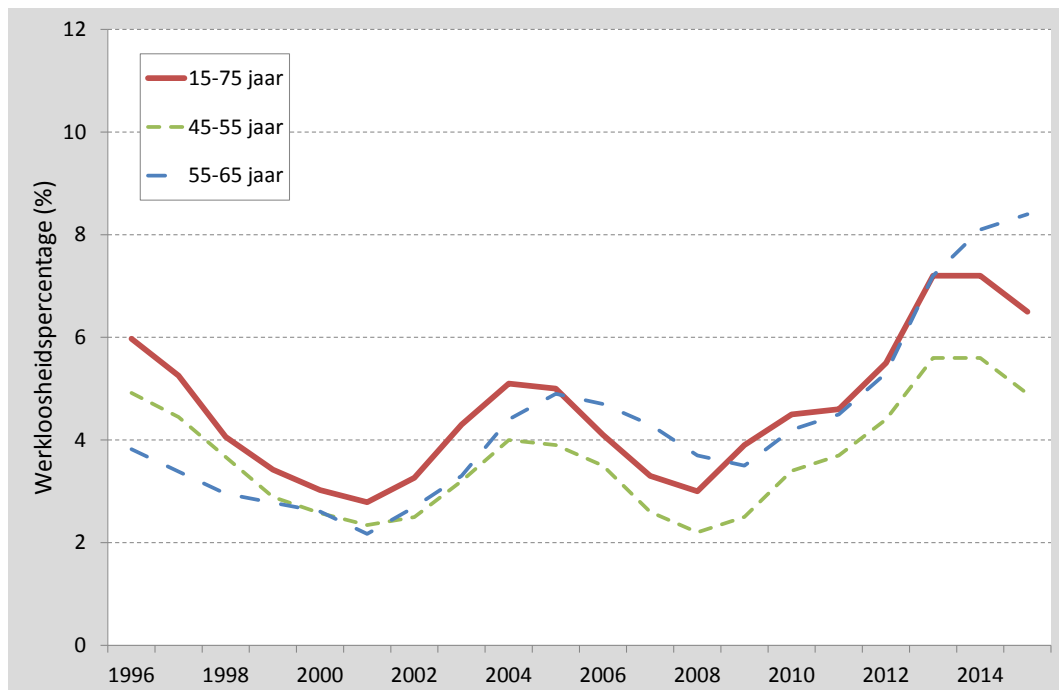
Figuur 2.4 laat zien dat het werkloosheidspercentage van 55- tot 65-jarigen de afgelopen twee decennia inderdaad sterker is gestegen dan gemiddeld in de beroepsbevolking, maar dat die toename in geen verhouding staat tot de toename in de bruto arbeidsparticipatie. Verreweg het grootste deel van het extra arbeidsaanbod van 55- tot 65-jarigen wordt goed geabsorbeerd door de arbeidsmarkt. De relatief iets sterkere stijging van het werkloosheidspercentage onder 55- tot 65-jarigen kan mogelijk worden verklaard door de minder goede aansluiting met de arbeidsvraag, juist als gevolg van de spectaculaire stijging van het aanbod. Op termijn zou die aansluiting kunnen verbeteren en het werkloosheidspercentage van 55- tot 65-jarigen weer meer in lijn komen met het gemiddelde werkloosheidspercentage. Figuur 2.4 maakt in ieder geval duidelijk dat het werkloosheidspercentage voor alle onderscheiden leeftijdsgroepen sterk afhankelijk is van de economische conjunctuur: het percentage neemt toe in tijden van laagconjunctuur (2001-2004 en 2008-2012) en af in tijden van hoogconjunctuur (1996-2000 en 2005-2008), óók bij de groep 55- tot 65-jarigen. Figuren 2.5 en 2.6 laten zien dat die conjunctuurgevoeligheid van het werkloosheidspercentage niet wezenlijk verschilt tussen mannen en vrouwen.

Figuur 2.4 Werkloosheidspercentage ouderen stijgt sneller dan gemiddeld in beroepsbevolking



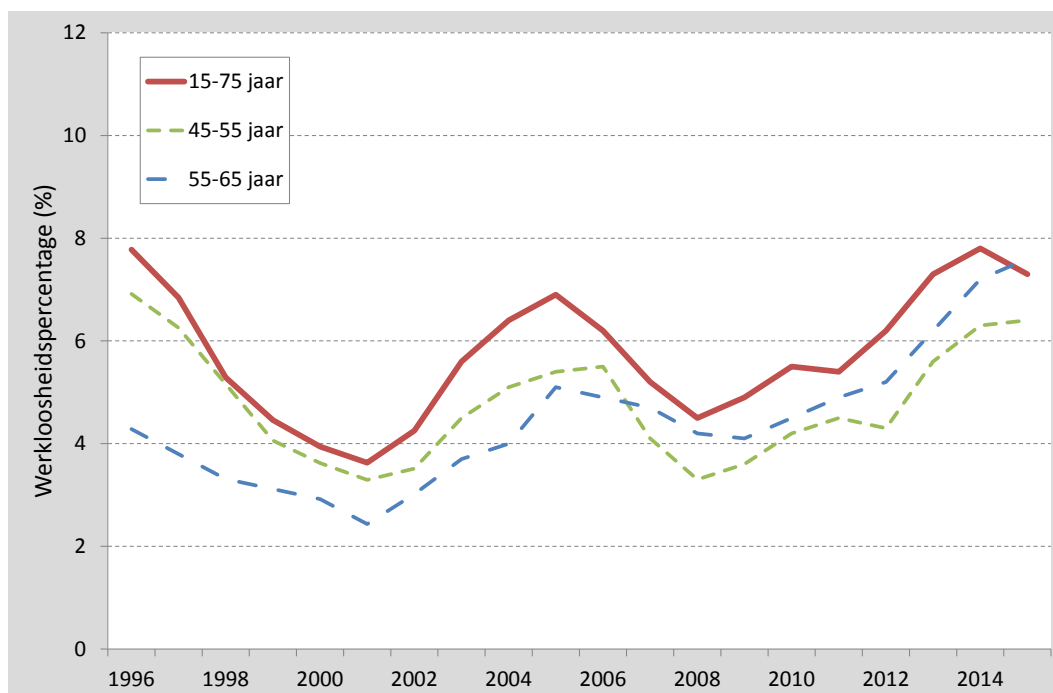
Bron: CBS Statline, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Figuur 2.5 Werkloosheidspercentage voor (oudere) mannen net zo conjunctuurgevoelig...



Bron: CBS Statline, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Figuur 2.6 ...als voor vrouwen



Bron: CBS Statline, bewerking SEO Economisch Onderzoek

2.3 Arbeidsmobiliteit: baanwisselaars en baanvinders

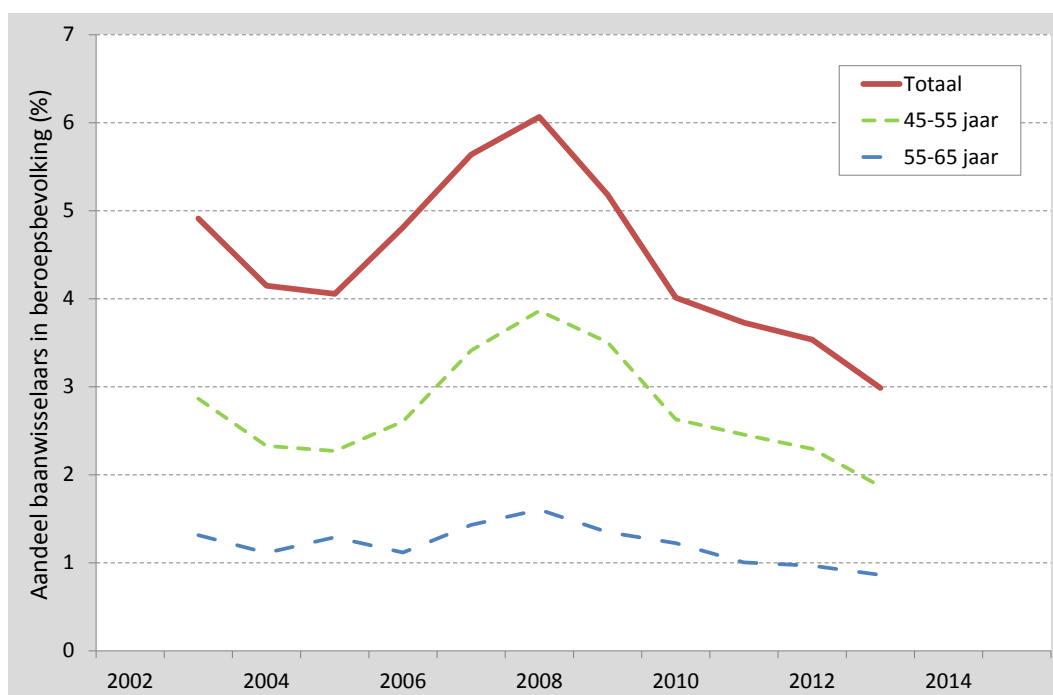
De spectaculaire groei van de bruto arbeidsparticipatie in de groep 55- tot 65-jarigen heeft niet geleid tot een sterke groei in het werkloosheidspercentage in deze groep. Het gaat ook vaak om werknemers die al jaren bij dezelfde werkgever werken en alleen steeds later met (vervroegd) pensioen gaan. Tot het moment van pensionering is de arbeidspositie van deze groep vaak bijzonder sterk als gevolg van de opgedane arbeidservaring en opgebouwde arbeidsrechten, waaronder ontslagbescherming die gebaseerd is op het aantal dienstjaren en leeftijd. Dit zijn de zogenaamde ‘insiders’ op de arbeidsmarkt, waardoor een hogere bruto arbeidsparticipatie zich vrijwel rechtstreeks doorvertaalt in een hogere *netto* arbeidsparticipatie (werkend). De vraag is of dat anders ligt voor 55- tot 65-jarigen die verworven rechten opgeven door te veranderen van arbeidspositie, de zogenaamde baanwisselaars, of voor 55- tot 65-jarigen die werkloos worden en proberen een nieuwe baan te vinden, de zogenaamde baanvinders of ‘outsiders’ op de arbeidsmarkt. Hoe staat het met hun relatieve arbeidsmarktpositie?

Verworven rechten op bijvoorbeeld ontslagbescherming zorgen in ieder geval voor een prikkel om niet van baan of arbeidspositie te veranderen. Figuur 2.7 bevestigt dat. Daarin wordt het aandeel baanwisselaars in de beroepsbevolking afgebeeld voor verschillende leeftijdsgroepen. Een baanwisselaar is gedefinieerd als een werknemer die binnen een jaar verandert van de ene naar een andere baan. Dat kan eventueel met een periode van werkloosheid of inactiviteit, die echter nooit langer duurt dan één jaar. Het aandeel baanwisselaars ligt voor 45- tot 55-jarigen al veel lager dan gemiddeld in de beroepsbevolking (gemiddeld op ongeveer de helft), voor 55- tot 65-jarigen ligt dat aandeel nog veel lager (gemiddeld op ongeveer een kwart). Het betekent dat slechts één tot

anderhalf procent van de 55- tot 65-jarige werknemers elk jaar van baan verandert. Ook dit percentage varieert met de economische conjunctuur, net zoals gemiddeld in de beroepsbevolking, alleen minder sterk: gedurende hoogconjunctuur neemt het aantal baanwisselaars toe, bij laagconjunctuur neemt dat aandeel af. Wat Figuur 2.7 vooral bevestigt is de flink lagere arbeidsmobiliteit naarmate werknemers ouder worden.

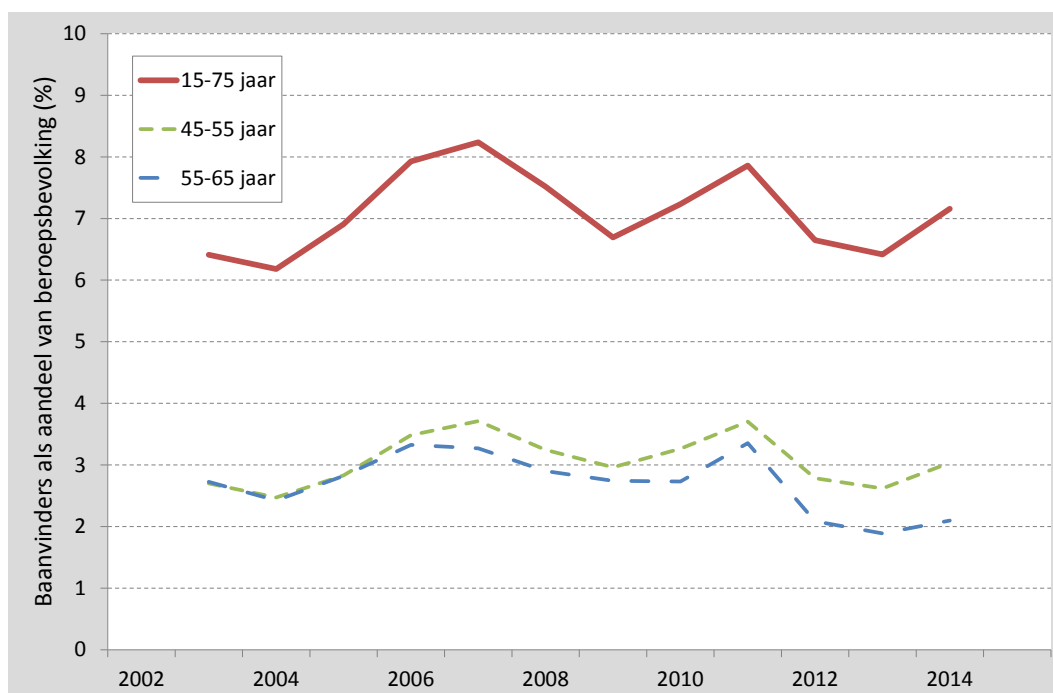
Het veranderen van baan is meestal een vrijwillige beslissing die men neemt wanneer de arbeidspositie kan worden verbeterd (inhoud van het werk, financieel, qua arbeidsomstandigheden of in termen van een betere combinatie met privéomstandigheden). Dat ligt anders wanneer men onvrijwillig werkloos wordt. Figuur 2.8 laat zien dat de kans om vanuit een positie van niet-werkend weer werk te vinden veel lager ligt voor 55- tot 65-jarigen dan gemiddeld in de beroepsbevolking. Maar belangrijker is dat de kans op werkhervatting voor 55- tot 65-jarigen de laatste jaren steeds verder is verslechterd. Waar de lagere kans op werkhervatting voor 45- tot 55-jarigen nog meebeweegt met het gemiddelde in de beroepsbevolking, daar blijft die kans voor 55- tot 65-jarigen duidelijk achter, zeker vanaf 2011.

Figuur 2.7 Aantal oudere baanwisselaars relatief beperkt, maar beweegt wel mee met het gemiddelde aandeel in de beroepsbevolking



Bron: CBS Statline, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Figuur 2.8 Aantal oudere baanvinders nog beperkter dan aandeel oudere baanwisselaars, blijft ook steeds meer achter bij het gemiddelde aandeel in de beroepsbevolking



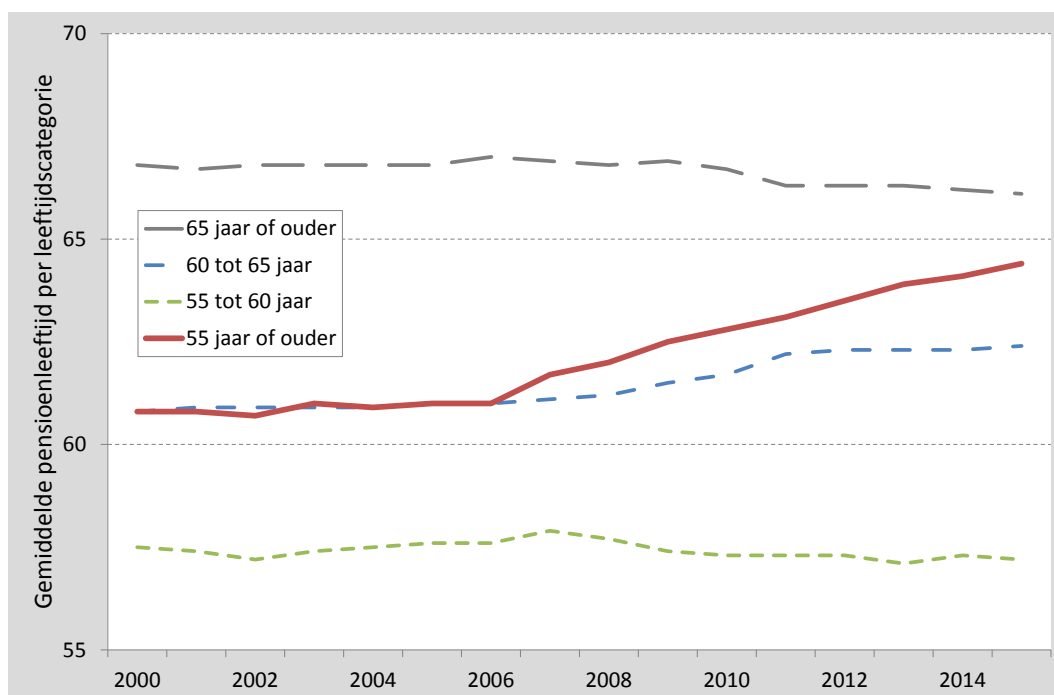
Bron: CBS Statline, bewerking SEO Economisch Onderzoek

De conclusie luidt dat de arbeidsmarktpositie van oudere werknemers in het algemeen niet ongunstig is en de laatste jaren verhoudingsgewijs niet is verslechterd, ondanks de fors gestegen bruto arbeidsparticipatie in deze leeftijdsgroep, maar ook dat de arbeidsmarktpositie van oudere werkzoekenden juist wél is verslechterd, ook al is dat pas vanaf zeer recent (2011) het geval. Het betekent dat de zorg om de arbeidsmarktpositie van 55- tot 65-jarigen vooral ligt bij werkzoekenden en niet zozeer bij werkenden. Het enige lichtpuntje voor oudere werkzoekenden is dat er sinds 2013 wel weer een kentering is in de dalende werkhervattingskans, al blijft die groei duidelijk achter bij het gemiddelde in de beroepsbevolking.

2.4 Pensioenleeftijd

De spectaculaire toename van de arbeidsparticipatie van 55- tot 65-jarigen in de afgelopen twee decennia is veroorzaakt door twee factoren: een steeds grotere groep 55- tot 65-jarigen die zich is gaan aanbieden op de arbeidsmarkt, en de stijgende leeftijd waarop mensen besloten om met pensioen te gaan. De eerste oorzaak, een steeds bredere groep die zich aanbood op de arbeidsmarkt, kan vooral worden teruggevonden bij vrouwen. Voor vrouwen is de arbeidsparticipatie in alle leeftijdsgroepen de afgelopen decennia sterk toegenomen, zie Figuur 2.3. Figuur 2.9 laat zien dat vanaf 2006 vooral de tweede oorzaak een dominante rol is gaan spelen. De gemiddelde pensioenleeftijd van 55-plussers steeg in negen jaar tijd (2006-2015) van 61,0 naar 64,4 jaar.

Figuur 2.9 Sterke stijging van gemiddelde pensioenleeftijd sinds 2006, vooral in de categorie 60-65 jaar



Bron: CBS Statline, bewerking SEO Economisch Onderzoek

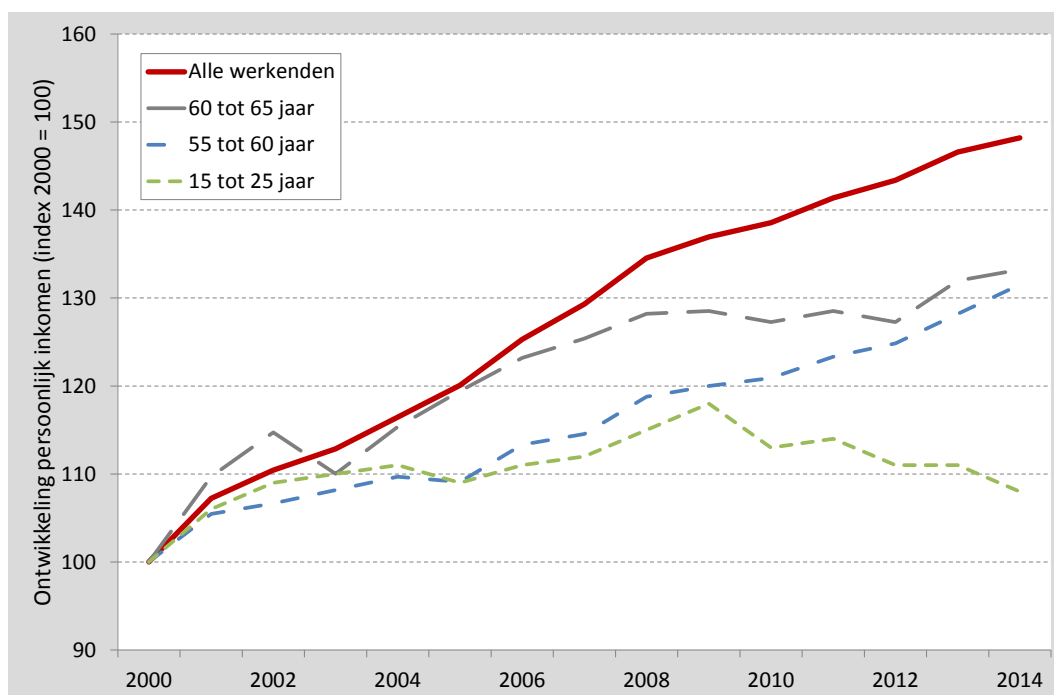
De groep die voor de leeftijd van 60 jaar met pensioen gaat wordt steeds kleiner (in deze krimpende groep blijft de gemiddelde pensioenleeftijd rond de 57 jaar liggen), terwijl de groep die tussen de 60 en 65 jaar met pensioen gaat steeds groter wordt. Ook de nog oudere groep, die na de AOW-leeftijd nog blijft doorwerken, groeit in omvang. Die groei wordt vooral veroorzaakt door mensen die tot vlak na hun 65-ste blijven doorwerken, waardoor de gemiddelde pensioenleeftijd voor deze groeiende groep daalt ten opzichte van de situatie dat alleen een selecte groep van 65-plussers nog een tijd actief bleef op de arbeidsmarkt. Toename van de AOW-leeftijd in de komende jaren zal ervoor zorgen dat de gemiddelde pensioenleeftijd verder zal toenemen.

2.5 Inkomen

De hogere bruto arbeidsparticipatie kan als gevolg hebben dat de vergoeding voor de factor arbeid daalt, waardoor het inkomen van (met name) oudere werkenden onder druk komt te staan. Daarbij komt de economische crisis van de afgelopen jaren, die sowieso heeft gezorgd voor vraaguitval en een aanbodoverschot op de arbeidsmarkt, hetgeen zich heeft vertaald in een hogere werkloosheid en druk op de lonen. Figuur 2.10 laat de gevolgen daarvan zien voor mensen van verschillende leeftijdscategorieën die actief zijn op de arbeidsmarkt. Tussen 2000 en 2014 is het gemiddelde persoonlijke inkomensniveau van actieven op de arbeidsmarkt met bijna 50 procent gestegen. In vergelijking daarmee is het inkomensniveau van 55-plussers achtergebleven. De laagconjunctuur die het gevolg was van het knappen van de internetzeepbel in 2001 heeft vooral gevolgen gehad voor het persoonlijke inkomensniveau van 55- tot 60-jarigen. Sinds de economische opleving in 2005 is

hun inkomensontwikkeling in lijn geweest met de gemiddelde inkomensontwikkeling, ook gedurende de kredietcrisis en economische laagconjunctuur van 2008-2012. Heel anders ligt dat voor 60- tot 65-jarigen, die juist vanaf de start van de kredietcrisis (en strikt genomen al iets eerder) nauwelijks nog vooruitgang hebben geboekt in het gemiddelde persoonlijke inkomensniveau. Dat geldt ook en nog sterker voor jongeren tot 25 jaar. In beide gevallen heeft de toename van het arbeidsaanbod bij een achterblijvende arbeidsvraag geresulteerd in druk op de lonen en daarmee het inkomensniveau.

Figuur 2.10 Inkomensontwikkeling van ouderen die actief zijn op de arbeidsmarkt blijft achter op de gemiddelde inkomensontwikkeling van mensen die actief zijn op de arbeidsmarkt, maar niet zo sterk als bij jongeren



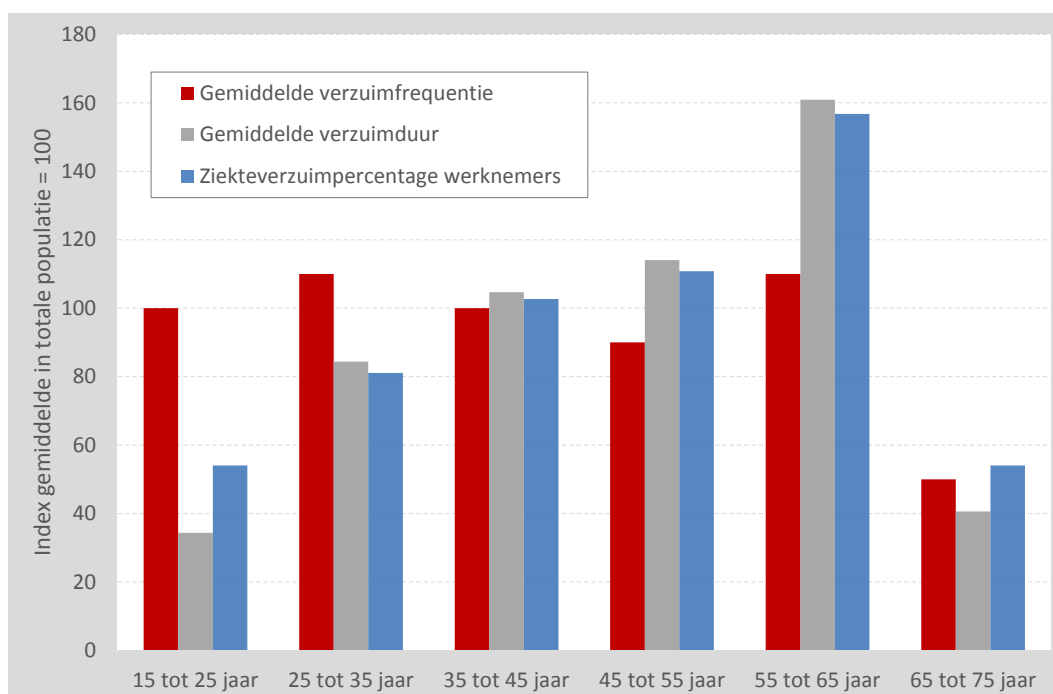
Bron: CBS Statline, bewerking SEO Economisch Onderzoek

2.6 Verzuim

De vraag kan worden gesteld of de hogere bruto arbeidsparticipatie van 55- tot 65-jarigen ten koste gaat van de gezondheid van deze werknemers. Dit kan worden onderzocht door te kijken naar verzuimcijfers en die te vergelijken tussen oudere en jongere werknemers. Vaak wordt verondersteld dat ouderen meer verzuimen dan jongeren. Dat kan een reden zijn om ouderen minder snel aan te nemen. Verzuimcijfers uitgesplitst naar leeftijd zijn echter niet beschikbaar voor een langere periode. Op basis van CBS cijfers uit 2014 kan wel worden gekeken naar verschillen in verzuimcijfers naar leeftijd. Dan blijkt dat die verschillen in verzuim genuanceerd liggen. Figuur 2.11 geeft indexcijfers van de gemiddelde verzuimfrequentie, de gemiddelde verzuimduur en het gemiddelde verzuimpercentage van werknemers in 2014 voor verschillende leeftijdscategorieën. De index van 100 geldt voor de gemiddelde verzuimfrequentie, de gemiddelde verzuimduur en het gemiddelde

verzuimpercentage in de totale populatie, ongeacht de leeftijd. Figuur 2.11 laat zien dat er nauwelijks verschil zit in de gemiddelde verzuimfrequentie naar leeftijd. Alleen in de categorie 65 tot 70 jaar ligt die verzuimfrequentie de helft lager, maar dit wordt voornamelijk verklaard door een selectie van gezonde mensen die zich boven de AOW-leeftijd nog blijft aanbieden op de arbeidsmarkt. Figuur 2.11 laat zien dat oudere werknemers niet vaker ziek zijn dan jongere werknemers. Wel is het zo dat oudere werknemers, wanneer ze verzuimen, langer verzuimen: 55- tot 65-jarigen wel 60 procent langer dan gemiddeld, ten opzichte van 15- tot 25-jarigen zelfs vijf keer zo lang. Omdat het verzuimpercentage het product is van de verzuimfrequentie en de verzuimduur, ligt ook het verzuimpercentage voor 55- tot 65-jarigen 60 procent hoger dan gemiddeld. Dat is een aanzienlijke stijging ten opzichte van het verzuimpercentage tussen 25 en 55 jaar.

Figuur 2.11 Gemiddelde verzuimfrequentie ligt bij oudere werknemers niet hoger dan bij jongere werknemers, gemiddelde verzuimduur (en daardoor het ziekteverzuimpercentage) ligt wel aanzienlijk hoger (m.u.v. 65-plussers)



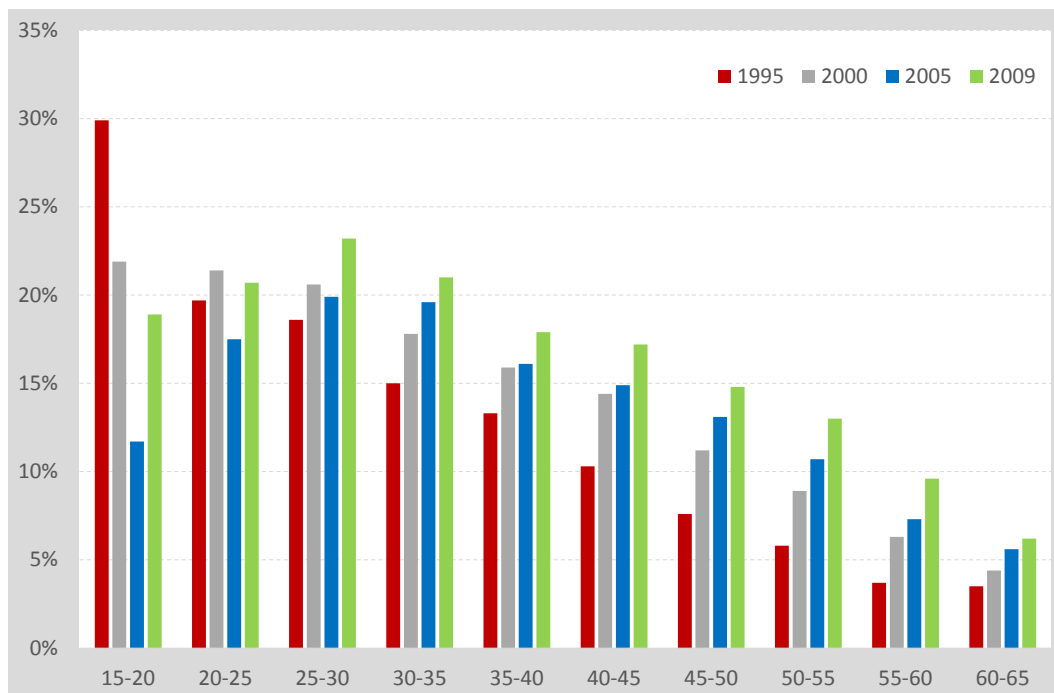
Bron: CBS Statline, bewerking SEO Economisch Onderzoek

2.7 Postinitiële scholing

Tot slot kan nog worden gekeken naar het verschil in postinitiële scholing tussen oudere en jongere werknemers. Postinitiële scholing is alle scholing en training die mensen ontvangen nadat ze het reguliere onderwijs hebben verlaten, dus inclusief bedrijfstraining, nascholing en volwassenenonderwijs, ongeacht of het initiatief en de bekostiging daarvan bij de werkgever of de werknemer ligt. Postinitiële scholing zorgt ervoor dat kennis en vaardigheden up-to-date blijven, waardoor werknemers langer en hoger productief blijven. In werkelijkheid daalt de deelname aan postinitiële scholing over leeftijd. Waar één op de vijf werkenden jongeren deelneemt aan postinitiële scholing, daar

is dat gereduceerd tot één op de tien 55-plussers, zie Figuur 2.12. Het aandeel in de beroepsbevolking dat deelneemt aan postnitiële scholing is tussen 1995 en 2009 wel gestegen. De sterkste stijging heeft plaatsgevonden bij de groep 45- tot 55-jarigen (ruim zeven procentpunten), mogelijk als gevolg van de aandacht voor Leven Lang Leren. Bovendien is bij deze groep de terugverdientijd van investeringen in scholing flink toegenomen door afschaffing van regelingen voor vervroegde pensionering. Bij 55-plussers is het aandeel met postnitiële scholing weliswaar verdubbeld, maar blijft toch achter bij de groei in de bruto arbeidsparticipatie van 55-plussers.

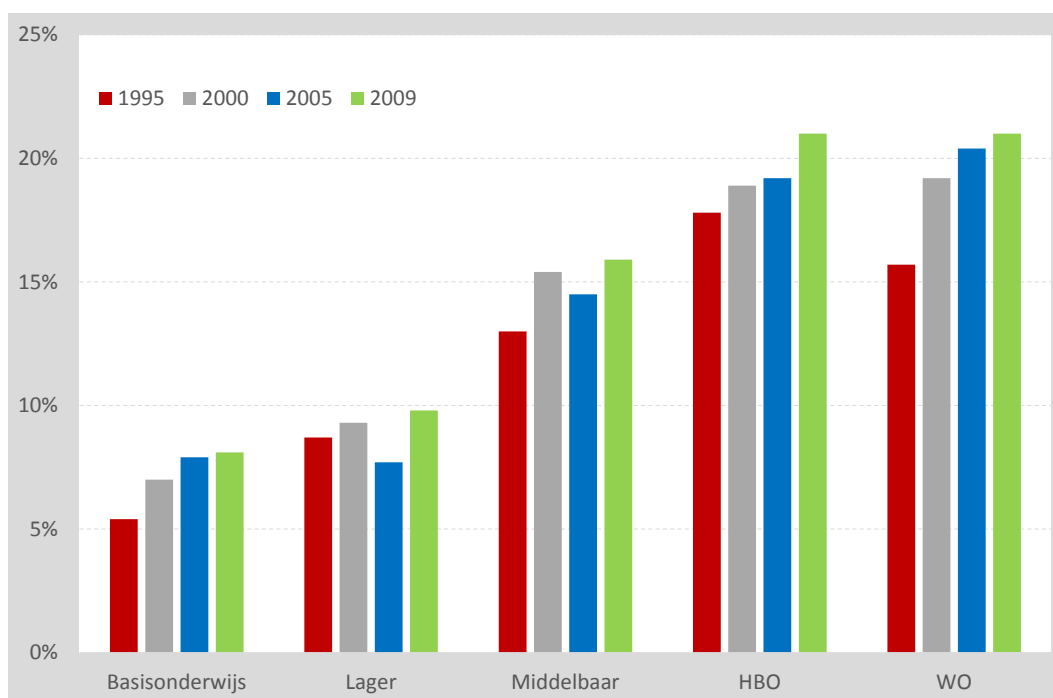
Figuur 2.12 Deelname aan postnitiëel onderwijs neemt sterk af naar leeftijd en stijgt over de tijd



Bron: CBS Statline (16 januari 2012), uit: WRR (2012). De huidige markt voor postnitiële scholing: feiten en cijfers

Deelname aan postnitiële scholing is bij niet-werkenden in de beroepsbevolking niet lager dan bij werkenden. Juist niet-werkenden hebben vaak tijd en behoefte aan scholing om hun positie op de arbeidsmarkt te verbeteren. Wel is het zo dat het vooral hoger opgeleiden zijn die deelnemen aan postnitiële scholing. Figuur 2.13 laat zien dat hoger opgeleiden twee maal zo vaak deelnemen aan postnitiële scholing dan lager opgeleiden. Bij al deze gemiddelde cijfers geldt de disclaimer dat niet is gecorrigeerd voor andere factoren, waardoor de samenhang met leeftijd of opleiding niet direct hoeft te zijn. Zo weten we dat ouderen vaker lager zijn opgeleid, waardoor de lagere deelname aan postnitiële scholing niet alleen samenhangt met leeftijd, maar ook met het opleidingsniveau. Iets soortgelijks kan gelden voor samenhang met bijvoorbeeld geslacht, sector, bedrijfsgrootte en opleidingsrichting.

Figuur 2.13 Deelname aan postinitieel onderwijs neemt sterk toe met het opleidingsniveau



Bron: CBS Statline (16 januari 2012), uit: WRR (2012). De huidige markt voor postinitiële scholing: feiten en cijfers

2.8 Conclusie

Uit het korte overzicht van kenmerken van de arbeidsmarktsituatie van ouderen versus jongeren in dit hoofdstuk, kan worden geconcludeerd dat de verschillen tussen het oudere en het jongere deel van de beroepsbevolking steeds kleiner lijken te worden. De bruto arbeidsparticipatie van 55-plussers is sinds halverwege de jaren '90 van de vorige eeuw spectaculair gestegen en verschilt nog maar weinig van de gemiddelde bruto arbeidsparticipatie in de beroepsbevolking. Steeds meer ouderen blijven zich scholen gedurende hun loopbaan, waardoor ze actief en aantrekkelijk blijven. De gestegen bruto arbeidsparticipatie is wel ten koste gegaan van de relatieve inkomenspositie van oudere werknemers, echter minder sterk dan die van beginnende werknemers op de arbeidsmarkt. Verder blijkt dat de werkloosheid onder het oudere deel van de beroepsbevolking sterker is gestegen dan gemiddeld in de beroepsbevolking en dat de kans om vanuit een situatie van werkloosheid het werk te hervatten voor oudere werkzoekenden relatief is verslechterd in de afgelopen jaren. Vanuit die constatering wordt in de navolgende hoofdstukken de focus gelegd op de aannamekans van oudere werkzoekenden en factoren die deze aannamekans beïnvloeden.

3 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek analyseert een gestileerde versie van een sollicitatieprocedure. Leidinggevend is gevraagd om voor een hypothetische vacature meerdere keren een keuze te maken uit twee fictieve personen met verschillende kenmerken. De fictieve kandidaten zijn gedifferentieerd naar geslacht, leeftijd, laatste baanduur, relevante werkervaring, relevante opleiding, gewenste contractsoort, redenen voor de sollicitatie en mate van bekendheid bij de werkgever. De belangrijkste conclusie is dat ongeacht de (overige) achtergrondkenmerken, oudere werkzoekenden veel minder gunstige aannemekansen hebben dan jongere werkzoekenden.

Het onderzoek is primair gebaseerd op een enquête onder werkgevers. Deze enquête bestaat uit twee delen, namelijk vignettenvragen en overige vragen. In de vignettenvragen is aan respondenten gevraagd om meerdere keren een keuze te maken uit steeds twee hypothetische sollicitanten. De overige vragen gaan in op onder andere percepties van de respondent, het aannamebeleid van de werkgever en mogelijke andere factoren die van invloed kunnen zijn op het aannemen van oudere werkzoekenden. In hoofdlijnen is de methode gelijk aan die in het onderzoek van Van der Werff et al. (2012).

Om zo goed mogelijk de potentieel verklarende factoren in kaart te brengen, is voorafgaand aan het opstellen van de vragenlijst grondig vooronderzoek gedaan. Dit bestond uit een uitgebreid literatuuronderzoek, waarbij zowel vanuit de psychologische als de economische literatuur op het gebied van werkgeversgedrag is geput. Eind 2014 en begin 2015 zijn daarnaast in totaal 18 interviews gehouden met werkgevers en sociale partners. Hiervoor zijn 12 hoofden personeelszaken van werkgevers uit verschillende sectoren gesproken. Daarnaast is ook met vertegenwoordigers van de sociale partners gesproken, alsmede met enkele andere gesprekspartners met een relevante functie. Als laatste is ook actief aan de leden van de begeleidingscommissie gevraagd om mee te denken over mogelijke verklaringen voor het al dan niet aannemen van oudere werkzoekenden.

3.1 Vignettenanalyse van het sollicitatieproces

Vignettenanalyses worden regelmatig gebruikt om het gedrag van personen te analyseren. Hierbij worden enquêtes gehouden waarin respondenten gevraagd wordt om vignetten met verschillende kenmerken te waarderen. Op basis van de antwoorden worden vervolgens het belang en de optimale waarde van een kenmerk voor het keuzegedrag bepaald. Oorspronkelijk is de vignettenanalyse afkomstig uit de wereld van het marktonderzoek, waar deze gebruikt wordt om bijvoorbeeld de waardering van specifieke kenmerken (kwaliteit, kleur, vormgeving, prijs enz.) van een nieuw product te bepalen. Vaak wordt in vignettenanalyses aan respondenten gevraagd om een keuze uit twee (of meerdere) te maken, in dat geval wordt gesproken van een discrete keuzeanalyse. Een vignettenonderzoek voor het sollicitatieproces bij werkgevers heeft voordelen ten opzichte van het direct ondervragen van werkgevers naar het belang van kenmerken die een rol spelen bij het beoordelen van sollicitanten. Bij het direct ondervragen kunnen respondenten namelijk *sociaalwenselijke antwoorden* geven. Ze maken dan geen afweging tussen verschillende factoren zoals dat gebeurt in hun daadwerkelijke keuzegedrag, maar richten zich op maatschappelijke normen ten aanzien van keuzes

en voorkeuren. Daarnaast maken bij een vignettenanalyse werkgevers een afweging tussen verschillende factoren tegelijkertijd, wat zuiverder resultaten oplevert dan het waarden van kenmerken afzonderlijk.

Vignettenanalyses waarin het sollicitatieproces gestileerd wordt, zijn eerder gebruikt door Van Beek, Koopmans & van Praag (1997), De Wolf & Van der Velden (2001), De Graaf-Zijl et al. (2006); Biesma et al. (2007), Eriksson, Johansson & Langenskiöld (2012) en Karpinska, Henkens en Schippers (2013). Hierbij wordt meestal naar specifieke delen van de arbeidsmarkt gekeken. Zo kijken De Graaf-Zijl et al. (2006) naar de onderkant van de arbeidsmarkt. Biesma et al. (2007) analyseren de kenmerken van net afgestudeerde medici, terwijl De Wolf & Van der Velden (2001) de kenmerken van net afgestudeerde sociaal wetenschappers onderzoeken. Karpinska et al. (2013) kijken naar de arbeidsmarkt voor vroeg-gepensioneerden. Alleen Van Beek et al. (1997) en Eriksson et al. (2012) kijken naar de gehele arbeidsmarkt.

Opzet van de vignettenanalyse

In dit onderzoek zijn evenals in Van der Werff et al. (2012) en Biesma et al. (2007) keuzesets gebruikt. Dat verschilt van het onderzoek door Van Beek et al. (1997), De Wolf & Van der Velden (2001), De Graaf-Zijl et al. (2006) en Karpinska et al. (2013), waarin respondenten aparte kandidaten moesten beoordelen. De reden voor het gebruik van keuzesets is dat dit intuïtief meer aansluit bij de praktijk van de vervulling van vacatures. Hierbij is over het algemeen ook sprake van meerdere kandidaten waaruit een keuze moet worden gemaakt. Het is momenteel ook de meest gangbare procedure in wetenschappelijke vignettenanalyses.

Dit onderzoek analyseert een gestileerde versie van een sollicitatieprocedure. In deze sollicitatieprocedure is aan leidinggevend gevraagd voor een hypothetische vacature een keuze te maken uit twee fictieve personen met verschillende kenmerken. De fictieve kandidaten zijn gedifferentieerd naar geslacht, leeftijd, laatste baanduur, relevante werkervaring, relevante opleiding, huidige arbeidsmarktsituatie en motivatie, gewenste contractsoort en mate van bekendheid. Daarbij is de leeftijd en laatste baanduur gecombineerd zodat onrealistische combinaties voorkomen worden. In Figuur 3.1 is ter illustratie een vignet weergegeven zoals gebruikt in het onderzoek.

Het is belangrijk om de keuzesets zo te construeren dat zoveel mogelijk informatie wordt gegenereerd. In technische termen wordt gestreefd naar een zo klein mogelijke standaardfout van de regressieresultaten. Om daarvoor te zorgen is een *D-optimaal design* voor de keuzesets gebruikt (zie Carlsson & Martinsson, 2003) voor details over dit design). Dit optimale design is afhankelijk van het aantal opgenomen attributen en het aantal niveaus daarvan. Ook kan het aangepast worden op basis van de verwachtingen omtrent effecten. Zo wordt voorkomen dat de ene helft van een keuzepaar vooral positieve kenmerken heeft, terwijl de andere helft juist negatieve kenmerken heeft. In plaats daarvan worden beide helften van een keuzepaar redelijk vergelijkbaar gemaakt, wat zo veel mogelijk informatie over effecten oplevert. Onder andere Kanninen (2002) geeft aan dat deze vorm in dit soort analyses het best kan worden toegepast. In de keuzesets is het niet mogelijk om geen keuze te maken. Het opnemen van een optie ‘geen van beide’ kan tot minder zuivere schattingsresultaten leiden (Johnson & Orme, 1996).

Figuur 3.1 Voorbeeldvignet gebruikt bij werkgeversenquête

Stel: u heeft een vacature en uiteindelijk blijven onderstaande twee kandidaten over in de sollicitatieprocedure. U kunt ervan uitgaan dat zij allebei sinds hun 20ste actief zijn op de arbeidsmarkt. Welke van deze twee kandidaten zou u aannemen?	
Vrouw	Man
45 jaar oud	55 jaar oud
Laatste baan duurde 20 jaar	Laatste baan duurde 1 jaar
Heeft ervaring die gedeeltelijk aansluit op deze functie	Heeft geen ervaring die aansluit op deze functie
Heeft opleiding die exact aansluit op deze functie	Heeft opleiding die gedeeltelijk aansluit op deze functie
Sollicitant wil bij voorkeur een vast contract	Sollicitant heeft geen voorkeur voor vast of tijdelijk contract
Zoekt een nieuwe baan omdat deze werkloos is geworden vanwege een reorganisatie	Zoekt een nieuwe baan vanwege ontwikkeling carrière
Is onbekend bij uw organisatie	Is aangeraden door een collega

De in de vignetten opgenomen kenmerken kunnen verschillende waarden hebben. Onderstaand overzicht geeft een lijst van alle mogelijke kenmerken en waarden:

- Geslacht
 - Man
 - Vrouw
- Leeftijd en duur laatste baan
 - 25 jaar oud, laatste baan duurde 1 jaar
 - 25 jaar oud, laatste baan duurde 5 jaar
 - 35 jaar oud, laatste baan duurde 1 jaar
 - 35 jaar oud, laatste baan duurde 5 jaar
 - 35 jaar oud, laatste baan duurde 10 jaar
 - 45 jaar oud, laatste baan duurde 1 jaar
 - 45 jaar oud, laatste baan duurde 5 jaar
 - 45 jaar oud, laatste baan duurde 20 jaar
 - 55 jaar oud, laatste baan duurde 1 jaar
 - 55 jaar oud, laatste baan duurde 10 jaar
 - 55 jaar oud, laatste baan duurde 30 jaar
 - 60 jaar oud, laatste baan duurde 1 jaar
 - 60 jaar oud, laatste baan duurde 10 jaar
 - 60 jaar oud, laatste baan duurde 30 jaar
 - 63 jaar oud, laatste baan duurde 1 jaar
 - 63 jaar oud, laatste baan duurde 10 jaar
 - 63 jaar oud, laatste baan duurde 30 jaar
- Relevante werkervaring
 - Heeft geen ervaring die aansluit op deze functie
 - Heeft ervaring die gedeeltelijk aansluit op deze functie
 - Heeft ervaring die exact aansluit op deze functie

- Relevante opleiding
 - Heeft geen opleiding die aansluit op deze functie
 - Heeft opleiding die gedeeltelijk aansluit op deze functie
 - Heeft opleiding die exact aansluit op deze functie
- Huidige arbeidsmarktsituatie en motivatie
 - Zoekt een nieuwe baan, omdat deze werkloos is geworden vanwege een reorganisatie
 - Zoekt een nieuwe baan, omdat deze werkloos is geworden door ontslag
 - Zoekt een nieuwe baan vanwege ontwikkeling carrière
- Gewenste contractsoort
 - Sollicitant heeft geen voorkeur voor vast of tijdelijk contract
 - Sollicitant wil bij voorkeur een vast contract
- Mate van bekendheid
 - Is onbekend bij uw organisatie
 - Is aangeraden door een collega
 - Is persoonlijk bij u bekend

Het voorbeeldvignet in Figuur 3.1 lijkt een vrij complexe keuze voor de respondent. Deze keuze moet bovendien twaalf keer worden gemaakt door respondenten. In tegenstelling tot wat vaak wordt verwacht worden respondenten in een vignettenanalyse steeds beter in het maken van complexe keuzes als ze dit vaker moeten herhalen. Uit onderzoek van Johnson & Orme (1996) blijkt dat respondenten in een vignettenenquête met 20 herhaalde keuzes, de tweede 10 keuzes consistent maken dan de eerste 10 keuzes (keuzes zijn beter te verklaren). Respondenten zijn door gewenning aan de opzet van de keuzes beter in staat om de verschillende factoren op een vignet af te wegen. Over het maximale aantal items dat in een vignet kan worden opgenomen lijkt geen wetenschappelijke consensus te zijn. In de eerdergenoemde meta-analyse van Ryan & Gerard (2003) stellen zij dat geen van de studies die zij hebben onderzocht uitspraken doen over het optimale aantal attributen. Louviere (2001) stelt dat een groter aantal items in een vignet weliswaar leiden tot een grotere standaardafwijking, maar niet tot minder zuivere schattingsresultaten.

Op basis van de resultaten uit de vignettenanalyse zijn aannemekansen geschat. Hierbij is gebruikgemaakt van een standaard logitmodel waarbij ‘effects coding’ (Bech & Gyrd-Hansen, 2005) is toegepast om verklarende variabelen te creëren op basis van de op de vignetten weergegeven attributen. Deze verklarende variabelen geven de verschillen in kenmerken tussen de linker- en rechterzijde van de vignetten weer. De aannemekansen zijn geschat met behulp van de volgende formule:

$$P(Y_i = 1) = \frac{1}{1 + e^{-\beta \cdot x_{ij}}} \quad (1)$$

In vergelijking (1) is Y de afhankelijke variabele, in dit geval de uitkomst dat sollicitant i wordt aangenomen indien de keuze bestaat uit sollicitant i en sollicitant j . De β geeft de geschatte coëfficiënt weer en x_{ij} de kenmerken van sollicitant i in vergelijking tot sollicitant j . De geschatte aannemekansen gelden alleen voor de onderzoekssituatie met twee fictieve sollicitanten voor één vacature.

Voor het bepalen van de effecten van kenmerken van werkgevers, zijn interactietermen van leeftijd en de verschillende kenmerken als verklarende variabelen in het model opgenomen. Op basis daarvan is per leeftijdsdummy het effect van de werkgeverskenmerken geschat. Hierbij is geen rekening gehouden met de interactie tussen leeftijd en laatste baanduur. Door middel van likelihood ratio-tests is de significantie van de verschillende werkgeverskenmerken op de aannemkans van werknemers uit bepaalde leeftijdsklassen bepaald.

In juni 2015 is aan 2.505 leidinggevenden gevraagd om twaalf maal een keuze te maken tussen twee fictieve sollicitanten met verschillende kenmerken. Elke respondent beoordeelde daarmee impliciet 24 kandidaten met specifieke kenmerken, wat in totaal ruim 60 duizend datapunten heeft opgeleverd. Hiervoor is gebruikgemaakt van het GfK Online panel. Uit dit panel zijn personen geselecteerd die minstens 18 jaar oud waren en een (mede-)bepalende rol bij het aannemen van nieuw personeel hadden. De respons bevat weegfactoren waarmee deze representatief is gemaakt op bedrijfsgrootte en sector.

3.2 Overzicht resultaten enquête

Kenmerken respons

Organisatiegrootte en sector

De 2505 respondenten op de enquête werken in organisaties van verschillende grootte en in verschillende sectoren. Grote organisaties (500+ werknemers) zijn iets minder sterk vertegenwoordigd, daarom hebben leidinggevenden uit deze organisaties een relatief hoge weegfactor gekregen. Dit geldt ook voor bedrijven in de handel. Tabel 3.1 laat de verdeling over grootteklasse en sector zien voor en na weging. De weegprocedure is uitgevoerd door GfK.

Tabel 3.1 Verdeling respondenten over bedrijfsgrootte en sector

	Ongewogen	Gewogen
Bedrijfsgrootte		
2 t/m 9 werknemers	19,8%	13,1%
10 t/m 49 werknemers	17,6%	16,2%
50 t/m 199 werknemers	19,2%	15,8%
200 t/m 499 werknemers	13,1%	11,4%
500+ werknemers	30,3%	43,5%
Branche/sector		
Landbouw, bouw en transport	11,3%	13,3%
Industrie	11,4%	10,0%
Handel	15,2%	20,2%
Dienstverlening	19,6%	20,8%
Gezondheid en welzijn	16,3%	17,5%
Onderwijs, cultuur en recreatie	11,7%	9,3%
Overige quartaire sector	14,5%	8,9%

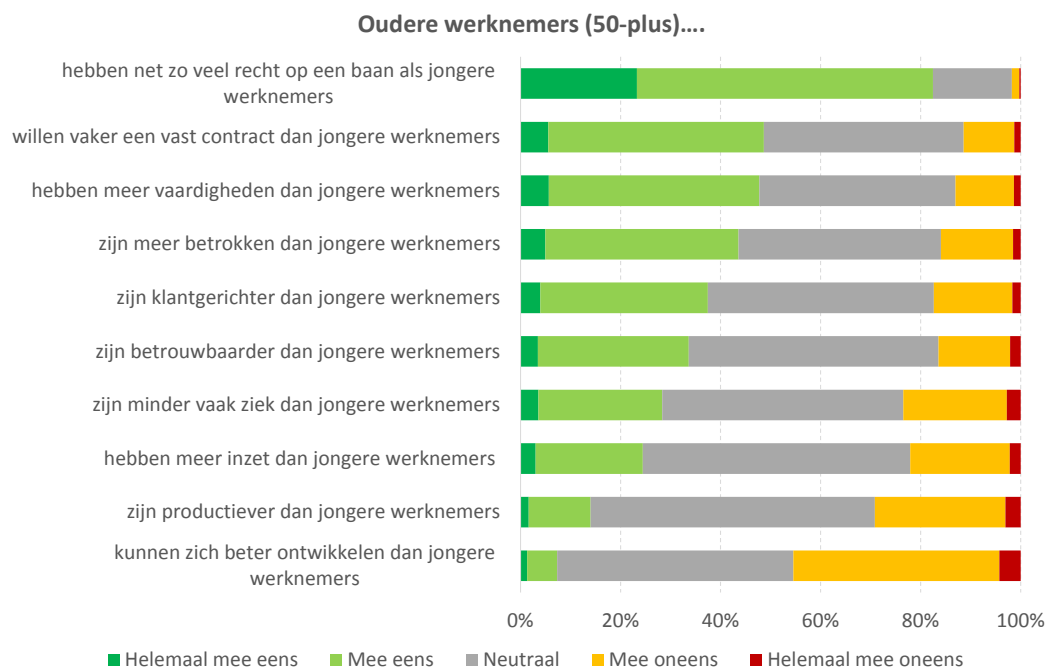
Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Tweederde van de respondenten is man, gemiddeld zijn ze 47 jaar oud. 40 procent van de leidinggevendenden heeft een hbo-opleiding voltooid, 25 procent een universitaire opleiding. Gemiddeld geven zij aan 19 werknemers direct leiding, hiervan zijn er 6 boven de 50. De helft van de respondenten geeft aan maximaal 6 werknemers leiding, daarbij zijn er bij de helft van de respondenten maximaal 2 oudere werknemers waaraan ze leiding geven. Een kwart van de respondenten heeft geen enkele oudere werknemer direct onder zich werken.

Percepties over oudere werknemers

In de enquête is respondenten gevraagd naar hun percepties over oudere werknemers. Gemiddeld positief zijn zij over de vaardigheden, klantgerichtheid, betrouwbaarheid en betrokkenheid van oudere werknemers ten opzichte van jongere werknemers. Gemiddeld negatief zijn zij echter over de productiviteit en ontwikkelingsmogelijkheden van ouderen. Daarnaast vinden ze in grote meerderheid dat ouderen net zoveel recht hebben op werk als jongeren. Als laatste vinden ze in meerderheid dat ouderen vaker een vast contract willen dan jongeren. Dit laat Figuur 3.2 zien.

Figuur 3.2 Percepties over oudere werknemers o.b.v. instemming werkgevers met stellingen



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Kenmerken personeelsbeleid werkgever

In de enquête is de respondenten ook gevraagd naar kenmerken van het personeelsbeleid van de werkgever. Zo is onder andere gevraagd naar de externe uitstraling, interne arbeidsmarkt en de wijze van inschalen en belonen. Dit laat Figuur 3.3 zien.

Figuur 3.3 Mate van instemming met stellingen over personeelsbeleid werkgever



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Opvallend hierbij is dat de meeste respondenten aangeven dat het salaris van personeel in de meeste gevallen op basis van ervaring wordt bepaald. Dit geldt voor nieuw personeel, maar ook bij bestaand personeel wordt het salaris over het algemeen jaarlijks verhoogd tot het einde van een schaal is bereikt. Het startsalaris wordt nauwelijks op basis van leeftijd bepaald, ervaring en verwachte prestaties zijn van groter belang. Hierbij geldt uiteraard wel dat ervaring en leeftijd in veel gevallen samengaan. Grote bedrijven (boven 500 werknemers) bepalen nog minder vaak het startsalaris op basis van leeftijd, maar ook minder vaak op basis van verwachte prestaties. Bedrijven tot 10 werknemers laten het startsalaris het meest afhangen van de verwachte prestaties. In de handel wordt het vaakst het startsalaris op basis van leeftijd bepaald. Een inschaling op basis van verwachte prestaties komt het meest voor in de zakelijke dienstverlening en de industrie. Dit is in de publieke sector dan weer zeldzaam. De gemiddelde leeftijd van het personeel van de werkgevers is 41. Gemiddeld 30 procent van het personeel is 50 jaar of ouder.

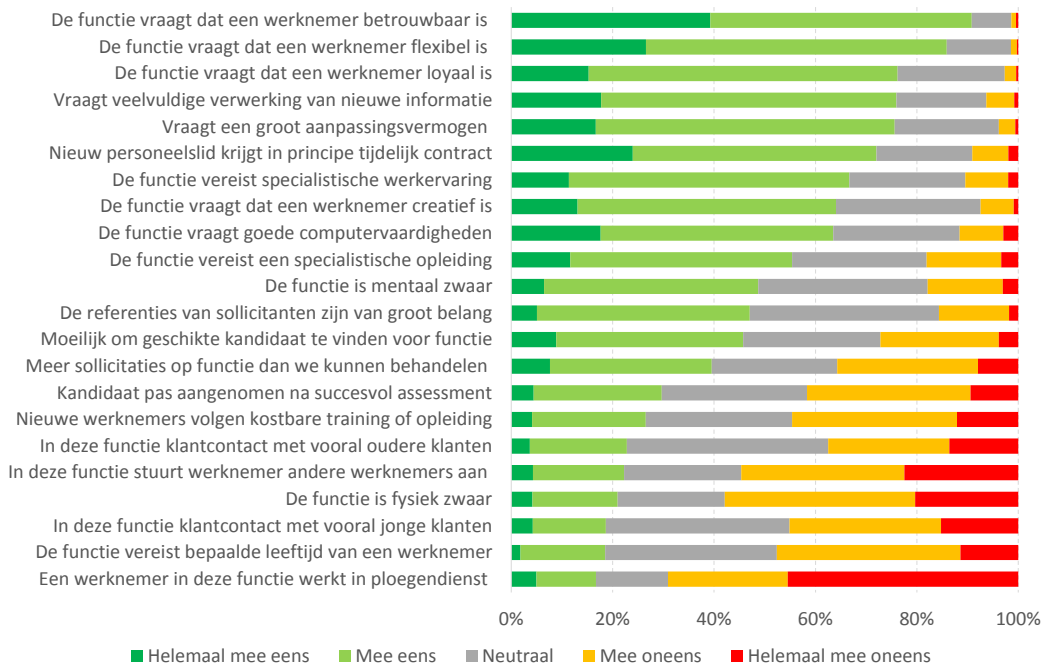
Kenmerken functie

Om de keuze tussen sollicitanten zo realistisch mogelijk te maken, is aan leidinggevenden in de enquête gevraagd om zelf een veel voorkomende vacature in de organisatie in gedachte te nemen. Daarmee verschillen de functies waarvoor de vragen beantwoord zijn per respondent, maar kan tegelijkertijd worden onderzocht wat de invloed is van kenmerken van functies en beroepen op de aannamekansen van (oudere) werkzoekenden.

De meeste vacatures waarvoor de enquête is ingevuld zijn op mbo-niveau (42 procent), 10 procent van de vacatures heeft een lager beroepsniveau, 41 procent van de vacatures is op hbo-niveau en slechts 7 procent is voor een functie op wo-niveau. Volgens de respondenten is er in driekwart van de gevallen een optimale leeftijd voor de functie waarvoor zij een vacature hebben. Deze optimale

leeftijd is gemiddeld 34 jaar. Gemiddeld wordt gewenst dat een sollicitant 5 jaar relevante werker-
varing heeft. Ruim de helft van de respondenten geeft aan dat er sprake is van een maximale leeftijd
waarop de functie goed vervuld kan worden. Deze is in dat geval gemiddeld 56 jaar. In de helft van
de gevallen is de laatste persoon die in een vergelijkbare functie werd aangenomen onder de 35
jaar, ouder dan 55 jaar is deze slechts in 4 procent van de gevallen. Een werknemer in de genoemde
functies werkt gemiddeld 12 jaar in die functie. Naast deze kenmerken zijn ook over verschillende
andere aspecten van de functie stellingen voorgelegd. Figuur 3.4 geeft een overzicht in hoeverre
deze kenmerken bij deze functies voorkomen.

Figuur 3.4 Kenmerken functie voor vacature



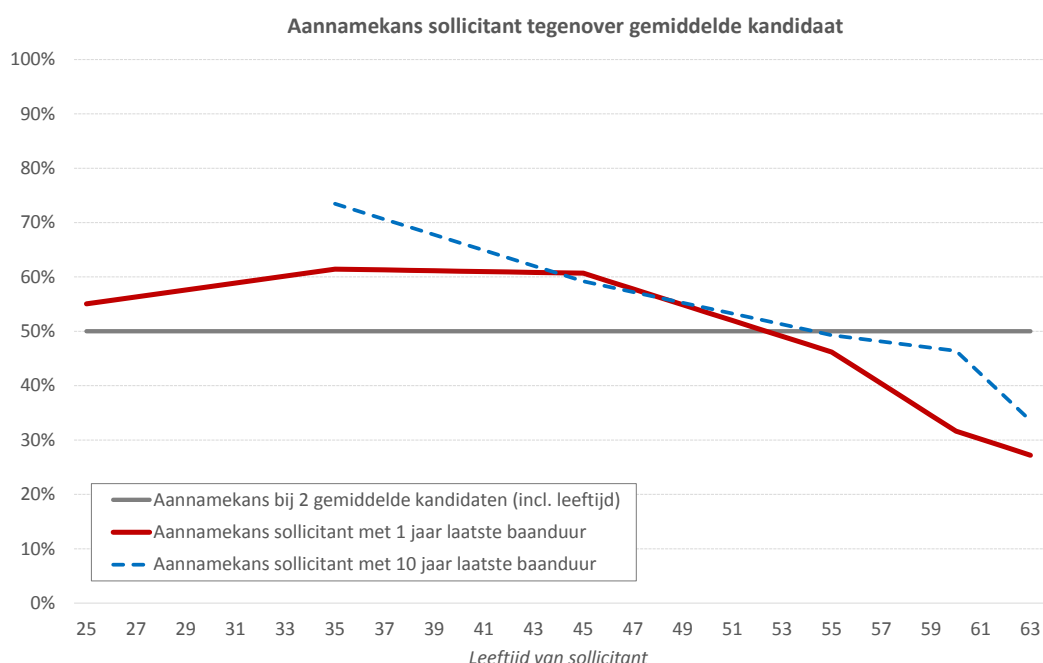
Bron: Vignettenanalyse onder leidinggeevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Resultaten vignettenanalyse

Met behulp van een vignettenanalyse van het sollicitatieproces kan het relatieve belang van allerlei kenmerken van sollicitanten voor de kans op aanname worden vastgesteld, inclusief het belang van leeftijd. Figuur 3.5 drukt het relatieve belang van de leeftijd van sollicitanten uit in een kans op aanname in het geval een leidinggevende moet kiezen uit twee sollicitanten. Twee gemiddelde (en dus vergelijkbare) sollicitanten hebben ieder een kans van 50 procent om te worden aangenomen (de grijze lijn in Figuur 3.5). Wanneer de leeftijd van één van de kandidaten wordt gevarieerd, terwijl alle overige kenmerken op het gemiddelde worden gehouden, dan volgt er een kans op aanname die verschilt naar leeftijd: jongere sollicitanten hebben een aannamekans groter dan 50 procent, oudere sollicitanten hebben een aannamekans kleiner dan 50 procent. Omdat leeftijd sterk samenhangt met arbeidservaring, is in Figuur 3.5 onderscheid gemaakt tussen een laatste baanduur van 1 jaar (de rode doorgetrokken lijn) en een laatste baanduur van 10 jaar (de blauwe gestippelde lijn).

Het is duidelijk dat arbeidservaring (uitgedrukt als duur van de laatste baan) een positief effect heeft op de aannamekans van sollicitanten en dat het effect vooral belangrijk is voor jongere sollicitanten tot 45 jaar en oudere sollicitanten vanaf 55 jaar. Sollicitanten tussen de 35 en 45 jaar hebben, mede gelet op hun arbeidservaring, gemiddeld de grootste kans op aanname, vanaf de leeftijd van 45 jaar neemt die kans sterk af, vanaf de leeftijd van 55 jaar nog sterker. Wordt uitgegaan van de optimale laatste baanduur per leeftijd, dan heeft een sollicitant van 45 jaar een 12 procent lagere aannamekans dan een sollicitant van 25 jaar. Voor een 55-jarige sollicitant ligt die aannamekans al 50 procent lager en voor een 63-jarige sollicitant zelfs 65 procent lager dan voor een 25-jarige sollicitant. Dat laat zien dat ongeacht de (overige) achtergrondkenmerken oudere werkzoekenden een veel minder gunstige arbeidsmarktpositie hebben dan jongere werkzoekenden.

Figuur 3.5 Kans op aanname daalt naar leeftijd en stijgt met laatste baanduur

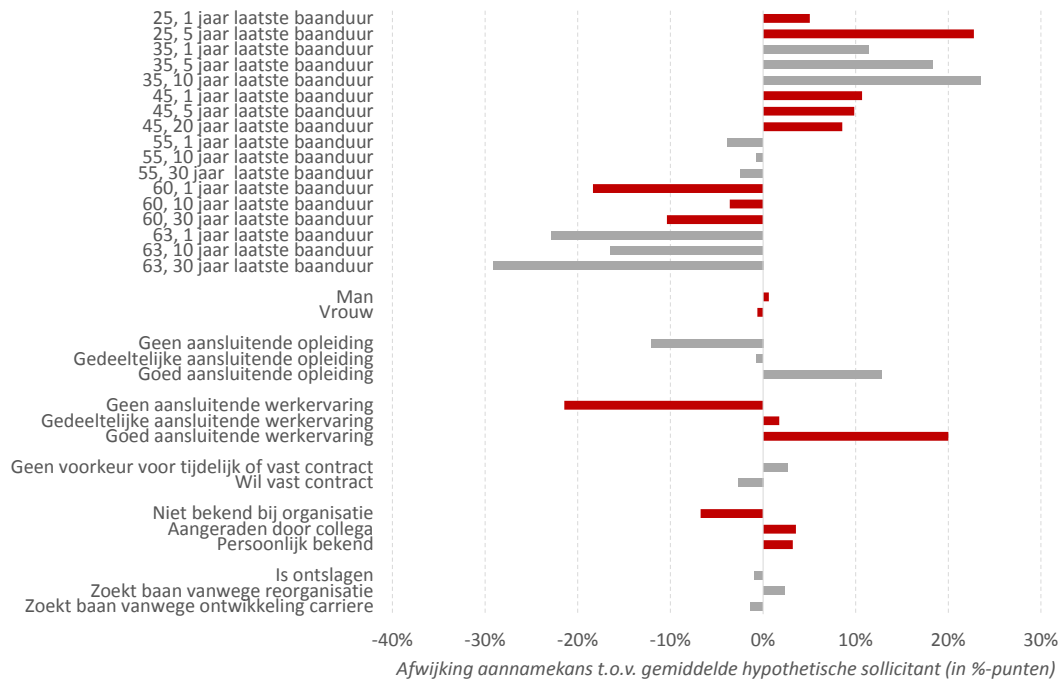


Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

De relatieve invloed van de persoonskenmerken zoals genoemd op de vignetten op de aannamekans van werkzoekenden, wordt getoond in Figuur 3.6. Die invloed is weergegeven ten opzichte van een gemiddelde hypothetische kandidaat. Net zoals in Figuur 3.5 zijn hierbij de effecten van leeftijd en van de laatste baanduur samengenomen. De figuur bevestigt nog eens dat een hogere leeftijd een belangrijk negatief effect heeft op de aannamekans van een sollicitant. Ongeacht de lengte van de laatste baanduur en alle overige kenmerken heeft een 63-jarige sollicitant een fors lagere aannamekans dan een 55-jarige (20 tot 30 procentpunten lager), die op zijn of haar beurt weer een fors lagere aannamekans heeft dan een 35-jarige (15 tot 25 procentpunten lager). Ook is er een afgetekende scheiding te zien tussen 50-minners en 50-plussers. Het dient nogmaals te worden benadrukt dat dit losstaat van achtergrondkenmerken als opleidingsniveau en werkervaring, die ook een grote invloed hebben op de aannamekans (zie onder).

Hoewel de duur van de laatste baan in de praktijk samenhangt met leeftijd, verschilt het effect van de laatste baanduur wel naar leeftijd. Figuur 3.5 laat zien dat een (relatief) lange laatste baanduur voor werkzoekenden tot 45 jaar gunstig is voor de kans op aanname. Voor oudere werkzoekenden vanaf 55 jaar is zo'n (relatief) lange laatste baanduur juist minder gunstig voor de kans op aanname. Een korte laatste baanduur is altijd ongunstig voor de kans op aanname, ongeacht de leeftijd van de sollicitant. Relatief het meest aantrekkelijk zijn werknemers met een laatste baanduur van 10 jaar, dit geldt specifiek voor ouderen vanaf 55. Daarnaast zijn relevante werkervaring en opleiding van groot belang, waarbij het effect van werkervaring groter is. Opvallend is dat relevante werkervaring het effect van leeftijd voor een groot deel kan compenseren. De Graaf-Zijl et al. (2006), Eriksson et al. (2012) en Van der Werff et al. (2012) vinden ook dat leeftijd, werkervaring en opleiding de belangrijkste kenmerken zijn. Het belang van leeftijd wordt ook gevonden door Van Beek et al. (1997). Een bij de organisatie onbekende sollicitant is minder aantrekkelijk dan bekende sollicitanten. Ook de wens tot een vast contract maakt sollicitanten minder aantrekkelijk voor werkgevers. Het geslacht en de reden om naar werk te zoeken hebben weliswaar een statistisch significant effect, maar dat is wel relatief beperkt.

Figuur 3.6 Het effect van leeftijd op de aannemekans kan worden gecompenseerd met relevante werkervaring en een bij de functie aansluitende opleiding



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Indien alleen wordt gekeken naar vacatures voor lage functies (mbo-niveau of lager), dan zijn oudere werkzoekenden met lange laatste baanduren iets aantrekkelijker dan bij hogere functies. Een relevante opleiding of werkervaring is juist weer iets minder van belang. Bij lagere functies zijn de effecten van een vast contract, niet bekend zijn bij de organisatie, solliciteren vanwege een carrièreontwikkeling en vrouw zijn relatief onbelangrijk voor de aannemekans.

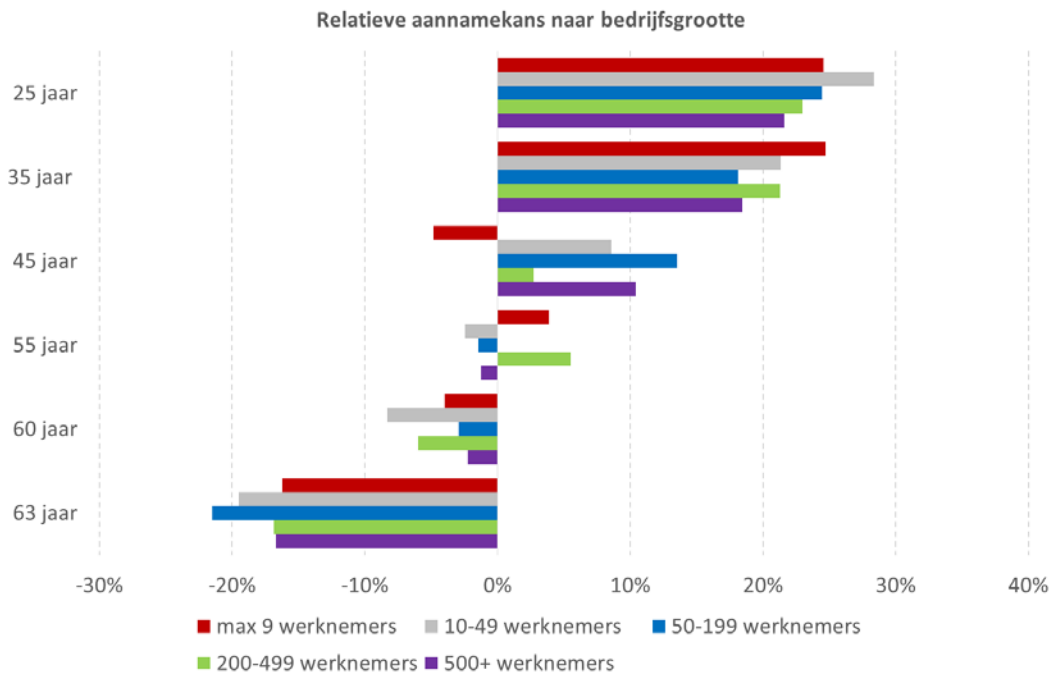
Voor sollicitanten voor hogere functies valt op dat 25-jarigen relatief minder aantrekkelijk zijn, terwijl 35-jarigen juist weer aantrekkelijker zijn. Daarnaast is voor deze functies de duur van de laatste baan voor sollicitanten vanaf 55 jaar van minder groot belang. Zowel zeer korte als zeer lange laatste baanden worden bij deze groepen relatief laag gewaardeerd. Een aansluitende opleiding en werkervaring zijn belangrijker dan bij lagere functies. Relatief weinig effect heeft de eventuele voorkeur voor een vast contract en de bekendheid bij de organisatie. Het geslacht van de sollicitant is ook bij hogere functies niet van belang. In tegenstelling tot bij vacatures voor lagere functies is carrièreontwikkeling bij hogere functies een motief dat sollicitanten juist relatief aantrekkelijk maakt.

Bij kleine bedrijven (tot 50 werknemers) zijn sollicitanten met een korte laatste baanduur iets minder aantrekkelijk. Grote bedrijven (vanaf 500 werknemers) vinden 55-jarigen relatief aantrekkelijk. Daarnaast zijn voor grote bedrijven oudere sollicitanten met een lange laatste baanduur relatief onaantrekkelijk. Ook geldt voor grote bedrijven dat zij meer waarde hechten aan de aansluiting van de opleiding en werkervaring. Dit kan ermee te maken hebben dat zij meer hogere functies hebben.

Voor het testen van hypothesen over het effect van allerlei kenmerken van de vacature, het bedrijf, de sollicitant en zijn omgeving op de aannemkans, kijkt dit onderzoek naar een uitgebreide versie van het model. Hierbij wordt een interactie toegevoegd van leeftijd met de indicator van de variabele waarvan het effect wordt onderzocht.¹ Effecten worden gepresenteerd in figuren, waarin voor de overzichtelijkheid alleen het effect voor de gemiddelde laatste baanduur per leeftijd wordt opgenomen. Dat komt neer op een laatste baanduur van 5 jaar voor 25-, 35- en 45-jarigen, en een laatste baanduur van 10 jaar voor 55-, 60- en 63-jarigen. Figuur 3.7 illustreert het soort figuren waarmee hypothesen worden getoetst, waarbij hier een uitsplitsing van het leeftijdseffect is gemaakt naar de grootte van bedrijven (in aantal werknemers). Met deze voorbeeldfiguur kan de vraag worden beantwoord in hoeverre grotere bedrijven oudere werknemers al dan niet aantrekkelijker vinden dan kleinere bedrijven en dus vaker of minder vaak aannemen. De visuele conclusie uit deze figuur is grofweg dat grotere bedrijven vaker 50-plussers aannemen dan kleinere bedrijven, bij jongeren ligt dat juist andersom. Dat resultaat kan door veel factoren worden verklaard: grotere bedrijven kunnen meer hogere en leidinggevende functies hebben, waarvoor oudere werknemers eerder kwalificeren, of er werken al meer oudere werknemers in grotere bedrijven, waardoor werkgevers bekend zijn met wat oudere werknemers kunnen of grote bedrijven komen vaker in sectoren voor waar het soort werk zich beter leent voor oudere werknemers. In de volgende hoofdstukken worden voor die mogelijke verklaringen hypothesen opgesteld en op basis van de vignettenanalyse getoetst. De resultaten worden vervolgens geïllustreerd met behulp van grafieken als in Figuur 3.7.

¹ Deze interactieterm kijkt alleen naar leeftijd en niet (zoals het hoofdmodel) naar de combinatie van leeftijd en laatste baanduur.

Figuur 3.7 Aannemekans van oudere werkzoekenden naar bedrijfsgrootte



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

4 Arbeidsproductiviteit, kosten en risico's

Een minder concurrerende verhouding tussen de arbeidsproductiviteit en arbeidskosten van oudere werknemers, belemmert de aanname van oudere werkzoekenden. Het gaat daarbij vooral om kosten voor lonen, pensioenpremies en opleidingskosten, en arbeidsproductiviteit die samenhangt met opleiding en arbeidservaring. Voor een belemmering van de aannamekans door leeftijdsafhankelijke secundaire arbeidsvoorwaarden of leeftijds specifieke risico's voor werkgevers worden niet of nauwelijks aanwijzingen gevonden.

4.1 Arbeidsproductiviteit versus loonkosten

De vraag naar arbeid wordt vanuit economisch perspectief voor een belangrijk deel bepaald door de verhouding tussen de arbeidsproductiviteit en de loonkosten. Hoe gunstiger die verhouding, hoe aantrekkelijker het voor de werkgever wordt om iemand aan te nemen. Bij een gunstige verhouding is de relatieve prijs van arbeid laag en de vraag relatief hoog. Tegelijkertijd wordt de arbeidsproductiviteit van werknemers zelf weer beïnvloed door de hoogte en de ontwikkeling van de beloning voor arbeid: hoe meer beloning in het vooruitzicht wordt gesteld, hoe groter de prikkel om harder te werken en bijvoorbeeld te investeren in scholing om daarmee die toekomstige beloning veilig te stellen. De beloningsontwikkeling en -vooruitzichten verschillen naar leeftijd. Oudere werknemers hebben een kortere horizon voor de beloningsontwikkeling dan jongere werknemers. Andersom moeten werkgevers in hun concurrentie om goede arbeidskrachten meer loon bieden voor een hogere arbeidsproductiviteit. Dat maakt de verhouding tussen arbeidsproductiviteit en loonkosten complex. In deze paragraaf wordt ingegaan op de invloed van die verhouding op de arbeidsmarktpositie van oudere werknemers en werkzoekenden.

Literatuur en hypothesen

Uitgestelde beloning

Er zijn verschillende economische theorieën die de hoogte en ontwikkeling van lonen over de (leeftijd) verklaren. In de traditionele neoklassieke theorie vertegenwoordigt het loon de arbeidsproductiviteit van de werknemer. De werkgever kan als gevolg van concurrentie op de productmarkt geen winst maken en betaalt de werknemer een vergoeding voor de ingezette arbeid die minimaal nodig is om de productiewaarde van die arbeid te verkrijgen. Werknemers kunnen geen 'winst' behalen op hun loon, omdat concurrentie met andere werknemers ervoor zorgt dat het loon nooit hoger kan zijn dan de productiewaarde. Verschillen in lonen en loonontwikkeling drukken in de neoklassieke theorie verschillen in arbeidsproductiviteit uit. Die arbeidsproductiviteit wordt vergroot door opleiding en ervaring. Daardoor groeit het loon aan het begin van de carrière sterker dan aan het eind van de carrière. Deze *human capital* theorie kreeg zijn empirische vorm door het vaststellen van (individuele) loonprofielen over leeftijd (Mincer, 1974).

In de praktijk kunnen verschillen tussen lonen moeilijk alleen uit productiviteitsverschillen worden verklaard. Denk bijvoorbeeld aan loonverschillen tussen mannen en vrouwen en aan loonprofielen over leeftijd. Daarom zijn er tal van alternatieve verklaringen voor loonverschillen tussen werkne-

mers. Een voorbeeld is de theorie van compensating wage differentials, die stelt dat lonen compenseren voor minder gunstige arbeidsomstandigheden, zoals vuil en zwaar werk of onregelmatige werktijden. Rosen (1974) heeft laten zien dat op die manier voor veel van die minder gunstige arbeidsomstandigheden een prijs is vast te stellen. Daarmee is echter nog steeds geen verklaring gevonden voor stijgende loonprofielen over leeftijd, die niet lijken te corresponderen met gelijk opgaande investeringen in het menselijk kapitaal.

Een alternatief voor de *human capital* theorie wordt gevormd door de *efficiency wage* theorie. Daarin wordt het loon niet gezien als beloning voor de arbeidsproductiviteit, maar wordt het loon andersom gezien als prikkel om tot een bepaalde arbeidsproductiviteit te komen. Door werknemers het vooruitzicht te geven van een hogere beloning door goed presteren, kan dat presteren daadwerkelijk worden verbeterd. Daarmee kan een verklaring worden gegeven voor de loonontwikkeling van werknemers in de loop van hun carrière en voor het bestaan van een verplichte pensioenleeftijd. De *efficiency wage* theorie is specifiek voor oudere werknemers uitgewerkt in de *delayed payment* theorie door Lazear (1981). Volgens deze theorie werken veel werkgevers met loon-ervaringsprofielen waarbij werknemers aan het begin van hun carrière onder hun arbeidsproductiviteit worden betaald en aan het eind van hun carrière juist boven hun arbeidsproductiviteit (uitgestelde beloning). Dat maakt het aantrekkelijk voor werknemers om langer bij een werkgever te blijven en verlaagt voor de werkgever het risico dat een werknemer vroegtijdig vertrekt. Wanneer dat toch het geval is, dan houdt de werkgever die uitgestelde beloning als compensatie voor het verlies aan rendement op de investering in de werknemer. De hogere beloning van oudere werknemers levert in deze theorie prikkels op voor zowel jonge als oudere werknemers om optimaal te presteren. Jonge werknemers doen hun best om op termijn die hogere beloning te kunnen incasseren, oudere werknemers doen hun best om hun relatief hoge beloning – die ze elders niet kunnen krijgen – te behouden. De *delayed payment* theorie geeft zo een onderbouwing waarom de lonen van werknemers af kunnen wijken van hun productiviteit (Hutchens, 1989) en wijkt daarmee af van de andere, hierboven genoemde beloningstheorieën, waarin wordt verondersteld dat lonen bij benadering gelijk zijn aan de arbeidsproductiviteit van een werknemer. Hutchens (1987) onderbouwt het bestaan van *delayed payment* contracten empirisch. Lazear (1981) laat zien dat een toenemende discrepantie tussen de beloning van oudere werknemers en de daadwerkelijke arbeidsproductiviteit die daar tegenover staat ervoor zorgt dat werkgevers deze oudere werknemers niet eindeloos in dienst willen houden. Op die manier beargumenteert hij het bestaan van een verplichte pensioenleeftijd.

Hutchens (1986) werkt de *delayed payment* theorie verder uit voor de arbeidsmarktkansen van oudere werknemers. Hij laat zien dat ouderen als gevolg van uitgestelde beloning weliswaar in dienst worden gehouden, maar dat zij op latere leeftijd niet aantrekkelijk meer zijn om aan te nemen. Empirische onderbouwing hiervoor is later voor het Verenigd Koninkrijk geleverd door Daniel & Heywood (2007) en Kidd, Metcalfe & Sloane (2012), voor Australië door Adams & Heywood (2007) en voor Duitsland door Heywood, Jirjahn & Tsertsvardze (2010). Hierin wordt het bestaan van uitgestelde beloning bij werkgevers gekoppeld aan het al dan niet bestaan van een pensioenregeling bij deze werkgever. Aangezien in Nederland bijna alle werkgevers een pensioenregeling hebben, kan de *delayed payment* theorie niet op deze wijze worden getoetst voor Nederland. In plaats daarvan worden verderop in dit hoofdstuk de volgende hypothesen getoetst:

Hypothese E.1: Werkgevers met een relatief vlak loon-ervaringsprofiel, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met een relatief steil loon-ervaringsprofiel.

Oudere sollicitanten die nieuw in dienst komen hoeven echter niet noodzakelijk gelijk te worden ingeschaald als de oudere werknemers die al in dienst zijn, bijvoorbeeld omdat ze geen vergelijkbare werkervaring hebben of omdat leeftijd niet als criterium wordt gezien voor de hoogte van het startsalaris. Werkgevers kunnen eerder letten op relevante werkervaring of op de verwachte prestaties in de functie waarin sollicitanten worden aangenomen. Het bestaan van steilere loon-ervaringsprofielen hoeft dus niet automatisch te leiden tot hogere startsalarissen voor oudere sollicitanten. Dat is sterker het geval wanneer het startsalaris minder afhankelijk is van leeftijd. Daarom wordt ook de volgende hypothese getoetst:

Hypothese E.2: Werkgevers waarbij het startsalaris minder afhankelijk is van leeftijd nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers waarbij het startsalaris sterker afhankelijk is van leeftijd, gegeven het niveau van arbeidservaring.

Reserveringsloon en looneisen

Ouderen met een vast contract (contract voor onbepaalde tijd) zitten in de Nederlandse situatie vaak hoog in hun cao-schaal. Daardoor hebben zij een hoog reserveringsloon: het loon dat ze minimaal willen verdienen om een (andere) baan te accepteren. Ook ouderen die in de WW zitten hebben de eerste tijd een uitkeringshoogte van 70 procent van hun laatste (relatief hoge) salaris (tot een zeker maximum). Daar kunnen nog in cao's geregelde bovenwettelijke uitkeringen bovenop komen. Daarom hebben ouderen die nog relatief kort werkloos zijn hoge reserveringslonen. Een andere reden dat oudere werkzoekenden relatief hoge looneisen kunnen stellen, is de hoogte van het inkomen van de partner. Indien er sprake is van een goed verdienende partner, is het reserveringsloon en daarom de looneis mogelijk hoger, omdat het opgeven van vrije tijd binnen het huishouden dan relatief onaantrekkelijk is.² Aangezien de partners van oudere sollicitanten ook gemiddeld ouder zijn, hebben ook zij gemiddeld een hoger inkomen. De hogere looneisen van ouderen kunnen voor werkgevers een belemmering vormen om oudere werkzoekenden aan te nemen. Dat is sterker het geval wanneer het salaris minder afhangt van (verwachte) prestaties in de functie. Om dit te toetsen, wordt de volgende hypothese gehanteerd:

Hypothese E.3: Werkgevers waarbij het loon sterker afhankelijk is van (verwachte) prestaties, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers waarbij het loon minder sterk afhankelijk is van (verwachte) prestaties, gegeven het niveau van arbeidservaring.

² Een partner met een relatief hoog inkomen kan andersom ook betekenen dat het reserveringsloon juist lager is, omdat er al voldoende huishoudinkomen beschikbaar is om de gewone lasten te kunnen dragen.

Uit de interviews

Voor sommige geïnterviewde werkgevers zijn de hogere loonkosten van ouderen de belangrijkste reden om eerder jongeren aan te nemen. De relatie tussen beloning, leeftijd en ervaring verschilt echter sterk tussen werkgevers. Aan de ene kant zijn er verschillende werkgevers die het traditionele beloningsmodel volgen, waarbij zittend personeel elk jaar een trede omhoog gaat tot ze bij het eind van de schaal zijn. Aan de andere kant zijn er ook werkgevers die de salarisstijging geheel afhankelijk hebben gemaakt van prestaties en alleen met een maximumloon per salarisschaal werken (moderne model). Het traditionele model wordt vaak gebruikt door werkgevers met functies op een laag niveau en in de publieke sector. De geïnterviewde werkgevers met veel hogere functies en in de private sector gebruiken juist meer het moderne model. De geïnterviewde werkgevers met het traditionele beloningsmodel geven vaak aan dat ouderen die bij hen in dienst zijn vaak aan het eind van de schaal zitten door hun lange functieverblijftijd. Daardoor is hun beloning hoger dan voor jongeren in vergelijkbare functies, maar aan de andere kant kan deze niet meer verder stijgen. Dit geldt overigens voor de meeste lagere en middelbare functies al voor de groep werknemers vanaf 40 jaar. Voor die groep kan de beloning daarom niet de belangrijkste reden zijn om oudere (50+) werkzoekenden niet aan te nemen. Als de verhouding tussen beloning en arbeidsproductiviteit op latere leeftijd gaat knellen, zit dat vooral in de arbeidsproductiviteit (zie onder).

Voor het bepalen van het startsalaris van nieuwe werknemers, is volgens de geïnterviewde leidinggevendenden vooral hun ervaring van belang. Enkele geïnterviewden geven aan dat zij (onafhankelijk van werkervaring) ook naar leeftijd kijken bij het inschalen van nieuwe werknemers. Dit komt voor bij werkgevers met veel functies op een laag niveau. Specifiek geldt dit voor functies op minimumloonniveau, maar ook voor functies die hier iets boven zitten.

Arbeidsproductiviteit

Als gevolg van het systeem van uitgestelde beloning en daardoor stijgende loonprofielen over leeftijd, kunnen looneisen (en daaraan gerelateerde loonkosten) van ouderen hoger zijn dan hun arbeidsproductiviteit. Veel loon-ervaringsprofielen stijgen echter nauwelijks meer vanaf de leeftijd van 50 jaar, omdat in de meeste functies het hoogste salarisniveau is behaald. De verhouding tussen loonkosten en arbeidsproductiviteit kan echter ook na de leeftijd van 50 jaar verslechteren door een daling van het productiviteitsniveau, bijvoorbeeld door een veroudering van kennis of het afnemen van (met name fysieke) capaciteiten. Eisen aan scholing, training en kennis veranderen in de loop van de tijd. Ouderen worden bovendien vaak minder actief geschoold dan jongeren, of nemen in ieder geval minder deel aan postinitiële scholing, zoals blijkt uit Figuur 2.12 in Hoofdstuk 2. Dit maakt het zowel in de neoklassieke theorie als in de *delayed payment* theorie onaantrekkelijk voor werkgevers om oudere sollicitanten aan te nemen. Uit Van der Werff et al. (2012) blijkt dat de (hoge) looneisen van ouderen voor 35 procent van de werkgevers een grote rol spelen in de beslissing om deze niet aan te nemen. Tegelijkertijd blijken de meeste werknemers een voorkeur te hebben om op latere leeftijd relatief veel te verdienen ten opzichte van een hoger loon op jongere leeftijd (Loewenstein & Sicherman, 1991). Dit kan overigens een reflectie zijn van het bestaande systeem van uitgestelde beloning. Ook vakbonden ondersteunen vaak een stijgend loonprofiel, zowel vanwege de oververtegenwoordiging van oudere leden (Weiss, 1985; Tracey, 1986) als voor de

maximalisering van de totale beloning over het gehele personeel (Frank, 1984; Booth & Frank, 1996).

Tegenover het hogere loon voor oudere werknemers kan echter ook een hogere arbeidsproductiviteit staan die juist wordt veroorzaakt door de hogere leeftijd: meer specialistische werkervaring en een hogere opleiding of meer bedrijfstrainingen (postinitiële opleiding). Verwacht kan worden dat ouderen die deze eigenschappen bezitten aantrekkelijker zijn om aan te nemen. Of alternatief, dat voor functies die meer eisen stellen ten aanzien van specialistische werkervaring en gevolgde opleidingen of trainingen, oudere sollicitanten eerder in aanmerking komen. Dat leidt tot de volgende twee hypothesen:

Hypothese E.4: Naarmate functies meer specialistische werkervaring vereisen, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Hypothese E.5: Naarmate functies een hogere of meer opleiding vereisen, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Probleem bij de verhouding tussen lonen en arbeidsproductiviteit is dat deze laatste voor potentiële kandidaten moeilijk door werkgevers kan worden ingeschat. Vaak is alleen zeker dat de loonkosten hoger liggen voor oudere werkzoekenden, maar welke arbeidsproductiviteit daar tegenover staat is vaak onzeker. Bovendien is de variatie in productiviteit onder ouderen groter dan onder jongeren, waardoor risico-averse werkgevers geneigd zijn om de werkelijke arbeidsproductiviteit bij oudere werkzoekenden lager in te schatten dan dat deze in werkelijkheid is (Becker, 1957; Arrow, 1973; Phelps, 1972). Werkgevers zoeken daarom naar objectieve kenmerken op grond waarvan zij de arbeidsproductiviteit beter kunnen inschatten. Dat zijn onder andere de gevolgde opleiding en het soort werkervaring dat werkzoekenden hebben.

Uit de interviews

Over het algemeen geven de geïnterviewde leidinggevendenden aan dat er geen structureel verschil zit tussen de prestaties van ouderen en jongeren. Dit verschilt wel per functie, voor sommige functies zijn jongeren geschikter en voor andere ouderen. Daarbij verschilt het ook per oudere werknemer, volgens een geïnterviewde zijn er sommigen die uitgeblust zijn, maar ook die nog heel lang mee kunnen. Wel wordt de omgang met nieuwe technieken (waaronder specifiek computervaardigheden) van oudere werknemers door meerdere geïnterviewden als probleempunt genoemd. Verschillende geïnterviewden zien ook een risico dat oudere werknemers na verloop van tijd niet meer mee kunnen, omdat de inhoud van de functie verandert. Dat gaat vaak samen met een gebrek aan investeringen in de ontwikkeling van de werknemers.

Overigens zou die onzekerheid over de arbeidsproductiviteit van werknemers kleiner moeten zijn wanneer werknemers sollicitanten beter kennen, bijvoorbeeld omdat ze uit het netwerk van de werkgever of zijn of haar collega's komen. Het kan worden verwacht dat een oudere sollicitant meer profiteert van die bekendheid dan een jongere sollicitant. Of dat zo is, wordt getoetst in Hoofdstuk 9, waar wordt ingegaan op de methode van werving.

Kosten van secundaire arbeidsvoorwaarden

In cao's worden vaak afspraken gemaakt over specifieke arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden voor oudere werknemers, die de arbeidskosten voor deze werknemers kunnen laten doen toenemen ten opzichte van andere werknemers. Op die manier worden ouderen relatief duur voor werkgevers. Het betreft onder andere afspraken over extra vrije dagen of andere vormen van werktijdverkorting voor ouderen, ook wel 'ontzietmaatregelen' genoemd. In deze afspraken wordt het loon van ouderen vaak geheel of voor een groot deel doorbetaald door de werkgever, terwijl een oudere werknemer minder werkt dan een jongere collega. Een typisch voorbeeld hiervan is de bapo-regeling in het primair onderwijs, waarbij oudere werknemers een dag per week minder werken, terwijl ze die dag wel voor 70 procent krijgen uitbetaald. Dit verhoogt de loonkosten per gewerkt uur voor ouderen en kan het aanzienlijk aantrekkelijker maken voor een werkgever om een jongere sollicitant aan te nemen. Daarnaast komt het voor dat ouderen vrijgesteld zijn van avond-, weekend- of nachtdiensten of hier (hogere) toeslagen voor ontvangen. Josten & Vlasblom (2015) onderzoeken het effect van deze ontzietmaatregelen en concluderen dat het aantal ontzietmaatregelen per werkgever tussen 2005 en 2013 gedaald is. Dit heeft echter geen invloed gehad op de houding van werkgevers ten opzichte van oudere werknemers. De mate van in- en uitstroom van oudere werknemers verschilde ook niet tussen bedrijven die ontzietmaatregelen al dan niet terugbrachten.

Ook pensioenpremiepercentages zijn soms leeftijdsafhankelijk, waardoor werkgevers voor ouderen meer premie moeten betalen (Heywood, Ho & Wei, 1999). In Nederland geldt dit met name voor *defined contribution* regelingen, die vooral voorkomen bij mkb-bedrijven die niet onder een pensioenfonds vallen. Garen, Berger & Scott (1996) hebben ook theoretisch beargumenteerd dat in een systeem met *defined benefit* regelingen (zoals de meeste pensioenfonds in Nederland) het minder aantrekkelijk is voor een werkgever om ouderen aan te nemen, maar juist wel aantrekkelijk is om ze te behouden. Dat wordt door hen ook empirisch onderbouwd op basis van Amerikaanse gegevens. Op grond van deze relatief hogere kosten voor ouderen die verband houden met secundaire arbeidsvoorwaarden, worden de volgende hypothesen geformuleerd:

Hypothese E.6: Werkgevers met minder leeftijdsafhankelijke secundaire arbeidsvoorwaarden in de cao nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met meer leeftijdsafhankelijke secundaire arbeidsvoorwaarden.

Hypothese E.7: Werkgevers met leeftijdsonafhankelijke pensioenpremies nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met leeftijdsafhankelijke pensioenpremies.

Uit de interviews

Ook in de interviews is de rol van secundaire arbeidsvoorwaarden voor ouderen aan bod gekomen. Bij verschillende geïnterviewde werkgevers zijn deze secundaire arbeidsvoorwaarden van belang, al zijn ze bij vele de afgelopen jaren afgeschafte of stevig ingeperkt. Over het algemeen geven werkgevers aan dat deze maatregelen beperkt van omvang zijn en dat ze op zijn hoogst van zeer kleine invloed zijn op de keuze om ouderen wel of niet aan te nemen of te behouden. Wel zouden de regelingen volgens sommigen meer generiek mogen worden en daarmee gericht op werknemers met specifieke problemen in plaats van op alle ouderen. De sociale partners hebben daarom ook afgesproken dat seniorendagen in cao's in principe worden beperkt. De vakbonden geven hierbij wel aan dat deze ouderenregelingen vaak zijn ontstaan als uitruil in cao-onderhandelingen in het verleden voor bijvoorbeeld een beperking van een salarisverhoging. Zij zijn van mening dat het inperken hiervan leidt tot een aantasting van de rechten van werknemers.

Volgens de geïnterviewde werkgevers zijn de pensioenpremies die werkgevers betalen van groter belang voor de aantrekkelijkheid van oudere werknemers. De geïnterviewden geven aan dat wanneer de pensioenpremies leeftijdsafhankelijk zijn, ouderen al snel te duur worden.

Kosten van werving en selectie

Binnen de economische theorie spelen ook zoekkosten nog een rol. Dit zijn de kosten die werkgevers en sollicitanten moeten maken om tot een optimale match van werknemer en vacature te komen. Dit zijn zowel monetaire kosten, bijvoorbeeld de kosten van plaatsing van een vacature, als niet-monetaire kosten, bijvoorbeeld de tijd die werkgevers besteden aan het selectieproces en die niet aan productievere activiteiten kan worden besteed, en de inwerktijd van de nieuwe werknemer. Deze zoekkosten zijn voor werkgevers gemiddeld hoger wanneer de verwachte baanduur van een sollicitant korter is. Dat komt omdat dan sneller een nieuwe zoekprocedure moet worden gestart. Ook dat maakt oudere sollicitanten vooral onaantrekkelijk voor functies waarvoor een werkgever hoge zoekkosten moet maken (Oi, 1963; Hutchens, 1988). Of de kosten van werving en selectie een rol spelen bij de aanname van oudere sollicitanten, kan worden getoetst via de volgende hypothese:

Hypothese E.8: Naarmate het vervullen van een vacature minder zoekkosten vergt, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Wanneer het kunnen vervullen van een functie het volgen van een training of een opleiding vereist, dan kunnen die opleidingskosten ook worden gezien als onderdeel van de zoekkosten voor het bereiken van een optimale match tussen werknemer en vacature. Voor functies waarvoor een grote mate van interne opleiding benodigd is, zouden ouderen minder aantrekkelijk kunnen zijn indien het rendement van de opleiding lager ligt bij ouderen, of minder lang kan worden benut door de werkgever, omdat ouderen dicht bij hun pensioenleeftijd zitten. Aan de andere kant zijn oudere werknemers minder mobiel dan jongere werknemers, waardoor het rendement op een investering in een oudere werknemer juist weer hoger kan liggen. Of opleidingskosten een rol spelen bij de aanname van (oudere) werkzoekenden, wordt getoetst via de volgende hypothese:

Hypothese E.9: Naarmate het vervullen van een vacature minder opleidings- of trainingskosten vergt, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Empirische resultaten

Loonontwikkeling over leeftijd

Voor het toetsen van de eerste hypothese, over de afhankelijkheid van de loonontwikkeling van leeftijd, is in kaart gebracht hoe de lonen zich in de relevante functies ontwikkelen tussen de leeftijd van 25 en 50 jaar.³ Tabel 4.1 geeft daarvan een overzicht, zowel in het algemeen, als uitgesplitst naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector. In de tabel wordt onderscheid gemaakt naar vier categorieën van loonontwikkeling: minder dan 5 procent tussen de leeftijd van 25 en 50 jaar, tussen de 5 en 20 procent, tussen de 20 en 40 procent, en meer dan 40 procent. Deze categorieën zijn zo vastgesteld dat ongeveer een kwart van de door respondenten aangegeven functies in elk van deze categorieën valt. Duidelijk is dat de loonontwikkeling bij hogere functies sterker is, evenals in grote bedrijven en in de sectoren industrie, dienstverlening, gezondheid en welzijn, en sport, cultuur en recreatie. Dit laatste hangt sterk samen met het aantal hogere functies in deze sectoren.

Een toets op hypothese E.1 (Werkgevers met een relatief vlak loon-ervaringsprofiel nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers waarbij een relatief steil loon-ervaringsprofiel geldt) wordt in zijn algemeenheid niet bevestigd, zie Figuur 4.1. Alleen bij een verdere uitsplitsing naar functieniveau wordt voor lagere functies gevonden dat een vlak of gemiddeld loonprofiel significant kan bijdragen aan het aannemen van meer 55-jarige werkzoekenden. Maar een vergelijking met de aannemkans bij 45-jarigen doet vermoeden dat dit een statistische toevalligheid is.

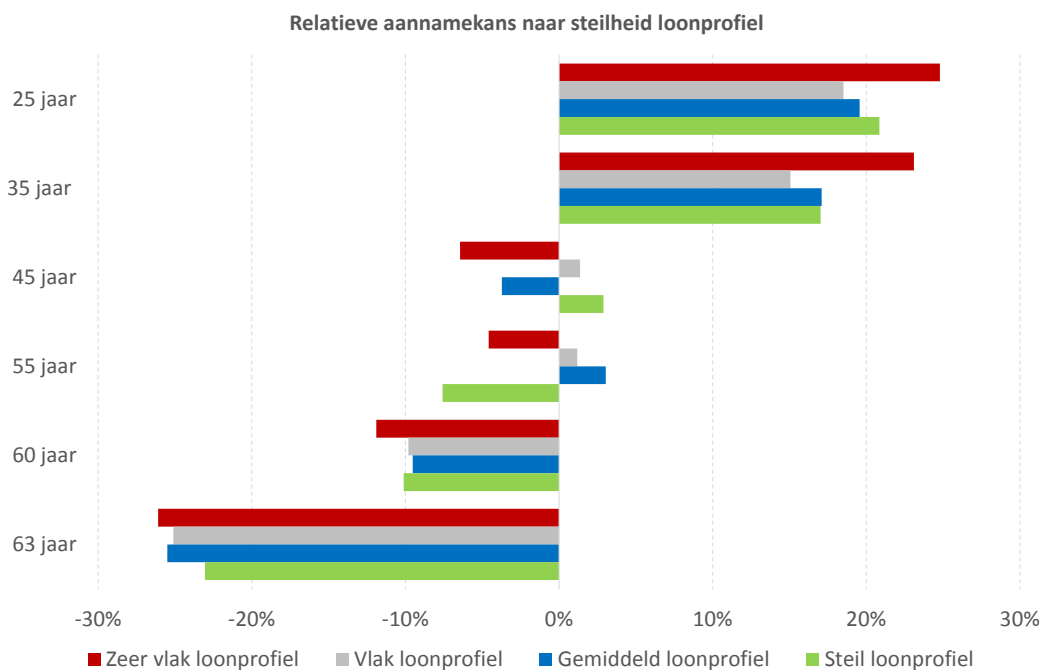
De conclusie dat de kans op aanname naar leeftijd niet statistisch significant verschilt tussen functies met vlakke en functies met steile loonprofielen blijft overeind wanneer bij de hypothesetoetsing onderscheid wordt gemaakt naar bedrijfsomvang. Het impliceert dat de steilheid van het loonprofiel niet al teveel afwijkt van het arbeidsproductiviteitsprofiel over leeftijd.

³ Het gaat bij relevante functies om een veelvoorkomende functie onder de verantwoordelijkheid van de responderende leidinggevende, zoals door hem of haar aangegeven in de enquête. Voor het in kaart brengen van de loonontwikkeling over leeftijd is gevraagd naar het bruto maandloon van een nieuwe medewerker van 25 jaar en van 50 jaar. In de meeste functies zit tussen die twee leeftijden de grootste loongroei, die overigens niet noodzakelijk op leeftijd hoeft te worden gebaseerd, maar bijvoorbeeld (ook) op werkervaring.

Tabel 4.1 Steilheid loonprofielen over leeftijd naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Loonverschil startsalaris tussen leeftijd 25 en op leeftijd 50 (loon-ervaringsprofiel)	<5% (zeer vlak)	5% tot 20% (vlak)	20% tot 40% (steil)	>40% (zeer steil)	Totaal
Lagere functies	34%	27%	27%	12%	100%
Hogere functies	18%	21%	28%	34%	100%
Kleine bedrijven	26%	25%	28%	21%	100%
Middelgrote bedrijven	28%	24%	27%	21%	100%
Grote bedrijven	25%	23%	27%	24%	100%
Landbouw, bouw en transport	29%	26%	23%	22%	100%
Industrie	20%	28%	31%	21%	100%
Handel	39%	25%	23%	13%	100%
Dienstverlening	18%	22%	27%	32%	100%
Gezondheid en welzijn	26%	24%	33%	18%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	19%	19%	31%	31%	100%
Overige quartaire sector	30%	22%	27%	20%	100%
Totaal	26%	24%	27%	22%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendens, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 4.1 Werkgevers nemen niet vaker oudere werknemers aan wanneer het loonprofiel over leeftijd vlakker is

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendens, SEO Economisch Onderzoek 2015

Hangt de aannamekans dan helemaal niet af van het loonprofiel in een functie? Wordt een hoger salaris bij aanname voldoende gecompenseerd door een hogere (verwachte) arbeidsproductiviteit? Om dat te onderzoeken is ook gekeken naar de mate waarin het salaris bij aanname van een sollicitant afhangt van de leeftijd van die sollicitant. Wanneer dat sterker het geval is en daar onvoldoende extra arbeidsproductiviteit tegenover staat, dan zou de aannamekans van ouderen lager moeten liggen. Tabel 4.2 geeft een overzicht van de mate waarin het salaris bij aanname *vooral* afhangt van de leeftijd van de sollicitant. Het salaris kan daarnaast ook afhangen van het (vereiste of werkelijke) opleidingsniveau, de hoeveelheid (specialistische) arbeidservaring en de (verwachte) prestaties van de werknemer. In een kwart van alle functies hangt het loon bij aanname volgens de respondent vooral af van de leeftijd van de werknemer. Bij een derde is dat volgens de leidinggevende niet zo duidelijk, bij de overige ruim 40 procent is die leeftijdsafhankelijkheid duidelijk minder sterk. Opvallend is dat de leeftijdsafhankelijkheid vaker voorkomt bij lagere functies en in kleinere bedrijven.

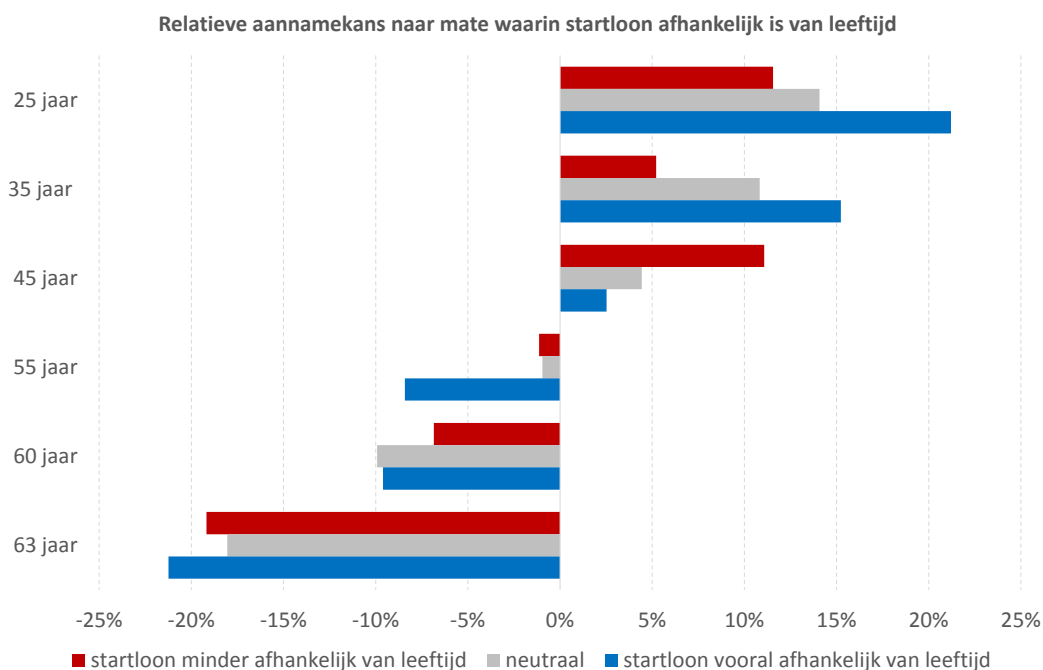
Tabel 4.2 Leeflijdsafhankelijkheid van lonen bij aanname, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Loon bij indiensttreding vooral bepaald op basis van leeftijd	Niet	Neutraal	Wel	Totaal
Lagere functies	38%	34%	28%	100%
Hogere functies	48%	35%	17%	100%
Kleine bedrijven	37%	35%	28%	100%
Middelgrote bedrijven	40%	35%	26%	100%
Grote bedrijven	49%	34%	17%	100%
Landbouw, bouw en transport	35%	40%	26%	100%
Industrie	42%	43%	15%	100%
Handel	29%	30%	41%	100%
Dienstverlening	46%	37%	17%	100%
Gezondheid en welzijn	53%	32%	16%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	51%	29%	21%	100%
Overige quartaire sector	53%	32%	15%	100%
Totaal	42%	32%	25%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Wanneer hypothese E.2 (Werkgevers waarbij het startsalaris minder afhankelijk is van leeftijd nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers waarbij het startsalaris sterker afhankelijk is van leeftijd) empirisch wordt getoetst, dan blijkt de aannamekans van sollicitanten tussen de 45 en 55 jaar inderdaad significant hoger te liggen wanneer het loon bij aanname minder afhankelijk is van leeftijd. Figuur 4.2 laat dat zien. Het verschil in aannamekans kan oplopen tot 8 procentpunten. Bij werkzoekenden van 60 jaar en ouder zijn de verschillen in de aannamekans naar de mate waarin het startsalaris vooral afhankelijk is van leeftijd, statistisch niet significant.

Figuur 4.2 Werkgevers nemen vaker werknemers van 45 tot 55 jaar aan wanneer het startsalaris bij indiensttreding minder afhankelijk is van leeftijd



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

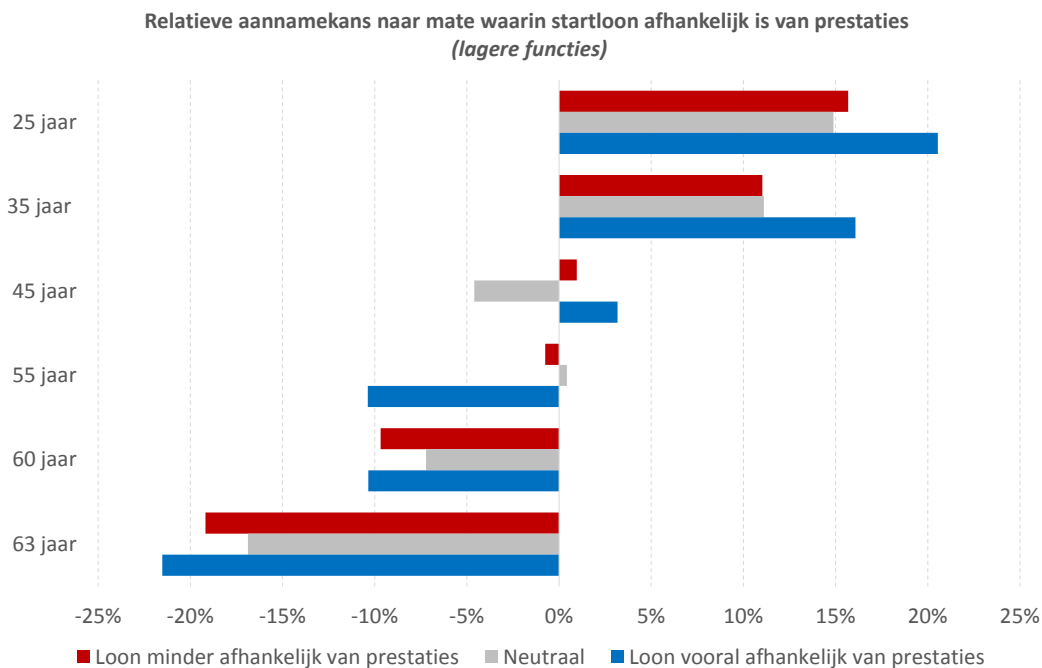
De conclusie dat sollicitanten tussen de 45 en 55 jaar een grotere kans op aanname hebben wanneer werkgevers het startsalaris minder afhankelijk maken van leeftijd, kan worden genuanceerd wanneer onderscheid wordt gemaakt naar functieniveaus. Bij hogere functies geldt het effect specifiek en sterker voor 45-jarige sollicitanten, met een verschil in aannamekans van 14 procentpunten tussen wel en niet leeftijdsafhankelijke startsalarissen. Bij lagere functies geldt het effect juist alleen bij 55-jarigen. Daarbij moet worden opgemerkt dat de aannamekansen voor ouderen in hogere functies sowieso hoger ligt dan in lagere functies. Door het startloon onafhankelijk te maken van leeftijd, hebben 55-jarigen in lagere functies een aannamekans die nog enigszins lijkt op die in hogere functies.

Wanneer hypothese E.2 apart wordt getoetst voor verschillende bedrijfsgroottes, dan blijkt de grotere aannamekans voor 55-jarige werkzoekenden bij leeftijdsonafhankelijke startlonen vooral te gelden bij kleinere bedrijven (tot 50 werknemers) en voor 45-jarigen vooral bij middelgrote bedrijven (50 tot 500 werknemers). Bij grotere bedrijven vormen leeftijdsafhankelijke startsalarissen geen statistisch significante belemmering om oudere werknemers aan te nemen.

Wanneer het startsalaris bij aanname vooral afhankelijk is van (verwachte) prestaties, dan is de aannamekans voor 55-jarige sollicitanten kleiner dan wanneer dat niet het geval is, maar alleen in lagere functies, zie Figuur 4.3. Bij de andere leeftijden en voor hogere functies zijn de verschillen statistisch niet significant. Naar bedrijfsgrootte geldt het effect voor 55-jarigen alleen voor kleine en middelgrote bedrijven. Hypothese E.3 (Werkgevers waarbij het loon sterker afhankelijk is van

(verwachte) prestaties nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers waarbij het loon minder sterk afhankelijk is van (verwachte) prestaties) wordt daarmee eerder verworpen dan bevestigd door de enquêteresultaten.

Figuur 4.3 Werkgevers nemen vaker werknemers van 55 jaar aan *in lagere functies* wanneer het startloon bij indiensttreding minder afhankelijk is van verwachte prestaties



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Arbeidsproductiviteit

De conclusie dat sollicitanten vanaf 45 jaar een grotere aannamekans hebben wanneer het loon bij aanname minder afhankelijk is van leeftijd, zegt iets over de verhouding tussen leeftijd en arbeidsproductiviteit. Die hoeft niet noodzakelijk (in alle functies) toe te nemen met leeftijd. Wanneer de loonkosten wel toenemen met leeftijd, wordt de aantrekkelijkheid van oudere werknemers kleiner. Er is getoetst of de aantrekkelijkheid van oudere sollicitanten verschilt wanneer het loon bij aanname meer of minder afhangt van de arbeidservaring van de sollicitant. Tabel 4.3 geeft een overzicht van de mate waarin werkgevers het loon bij aanname vooral afhankelijk laten zijn van iemands werkervaring. Dat blijkt vaker voor te komen dan een primaire afhankelijkheid van leeftijd (de helft tegenover een kwart van de gevallen). Starsalarissen die vooral afhankelijk zijn van werkervaring komen vaker voor bij hogere functies en bij grotere bedrijven, precies het omgekeerde van de loonafhankelijkheid van leeftijd, zoals hierboven geconstateerd. Het loon bij aanname in hogere functies en in grotere bedrijven wordt dus vooral bepaald op basis van arbeidservaring, in de overige gevallen is vooral leeftijd het criterium om de hoogte van het salaris bij aanname te bepalen.

Tabel 4.3 Mate waarin lonen bij aanname afhankelijk zijn van arbeidservaring, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

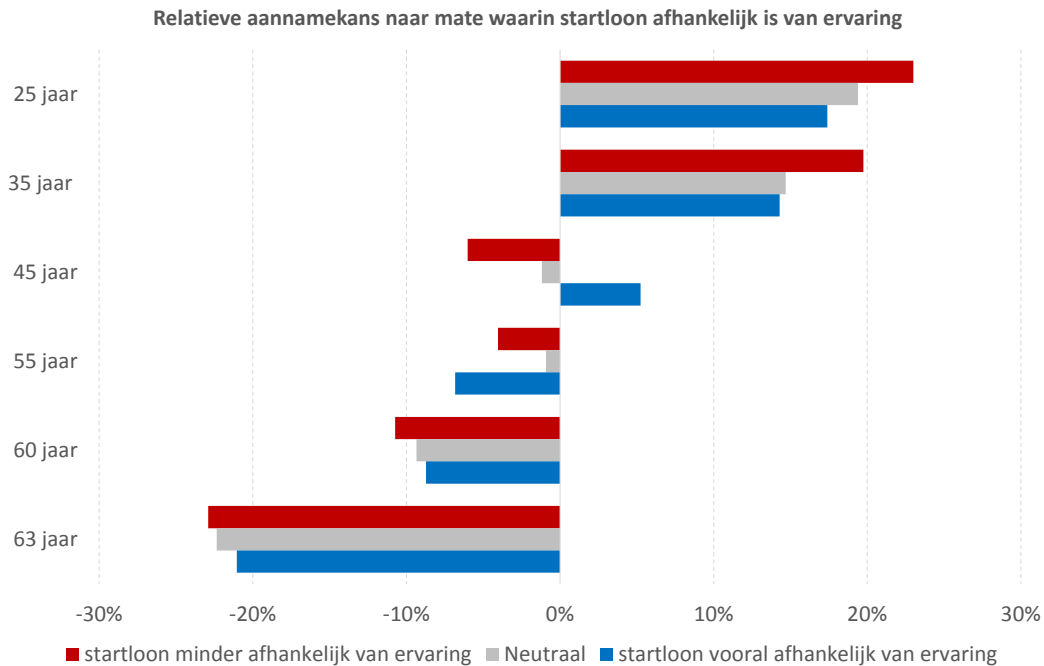
Loon bij indiensttreding vooral bepaald op basis van ervaring	Niet	Neutraal	Wel	Totaal
Lagere functies	28%	32%	40%	100%
Hogere functies	16%	29%	56%	100%
Kleine bedrijven	23%	33%	44%	100%
Middelgrote bedrijven	20%	32%	48%	100%
Grote bedrijven	23%	28%	49%	100%
Landbouw, bouw en transport	21%	36%	43%	100%
Industrie	14%	32%	54%	100%
Handel	34%	32%	34%	100%
Dienstverlening	10%	33%	57%	100%
Gezondheid en welzijn	23%	23%	54%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	32%	26%	42%	100%
Overige quartaire sector	24%	30%	46%	100%
Totaal	22%	30%	47%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 4.4 laat zien dat alleen 45-jarigen significant vaker worden aangenomen wanneer het loon bij aanname sterker afhankelijk is van arbeidservaring. Dat betekent dat arbeidservaring bij een aantal functies dermate belangrijk is dat werkgevers er een hogere beloning voor over hebben. Het betekent ook dat het de arbeidservaring van vooral 45-jarigen is waarvoor werkgevers extra beloning over hebben. Vanaf 55 jaar leidt een startbeloning die meer gebaseerd is op werkervaring niet meer tot een significant grotere aannemkans. Verschillende geïnterviewde respondenten geven aan dat werkervaring vooral bij 45-jarigen als zeer waardevol wordt beschouwd.

De resultaten voor 45-jarigen worden zowel gevonden bij lage als hoge functies, maar alleen bij lage functies is sprake van statistische significantie. Dat het effect bij hoge functies niet significant is, kan komen door het beperktere aantal waarnemingen in deze analyse. Het betekent dat arbeidservaring van 45-jarigen op beide functieniveaus dusdanig wordt gewaardeerd door werkgevers dat ze ervaren 45-jarigen vaker aannemen en bereid zijn om er extra voor te betalen. Wordt uitgesplitst naar bedrijfsgrootte, dan kan worden vastgesteld dat het effect bij 45-jarigen vooral geldt voor middelgrote en grote bedrijven (50+ werknemers). Het zijn dus vooral de grotere bedrijven die op zoek zijn naar arbeidservaring van 45-jarige sollicitanten bij het vervullen van vacatures en die bereid zijn om daar extra voor te betalen.

Figuur 4.4 Werkgevers nemen vaker werknemers van 45 jaar aan wanneer het startloon bij indiensttreding sterker afhankelijk is van arbeidservaring



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

De variatie in aannamekans naar de mate waarin het loon afhankelijk is van arbeidservaring, zegt vooral iets over de betalingsbereidheid van werkgevers voor werknemers met werkervaring. Het zegt echter nog weinig over de invloed van werkervaring zelf op de aannamekans van (oudere) werknemers. Om die invloed te achterhalen is onderzocht in hoeverre de functie-eis van specialistische werkervaring de aannamekans van oudere sollicitanten beïnvloedt. Tabel 4.4 geeft eerst een indruk van de mate waarin die eis wordt gesteld in de door responderende leidinggevendenden aangegeven functies. In slechts 10 procent van de gevallen geven leidinggevendenden aan dat specialistische werkervaring geen vereiste is voor de functie. In 66 procent van de gevallen is dat het expliciet wel het geval, al wordt in slechts 11 procent die eis van specialistische werkervaring als zeer belangrijk voor de functie ervaren. De eis is sterker in hogere functies en bij grotere bedrijven en organisaties. Worden in die gevallen dan ook meer oudere werknemers aangenomen?

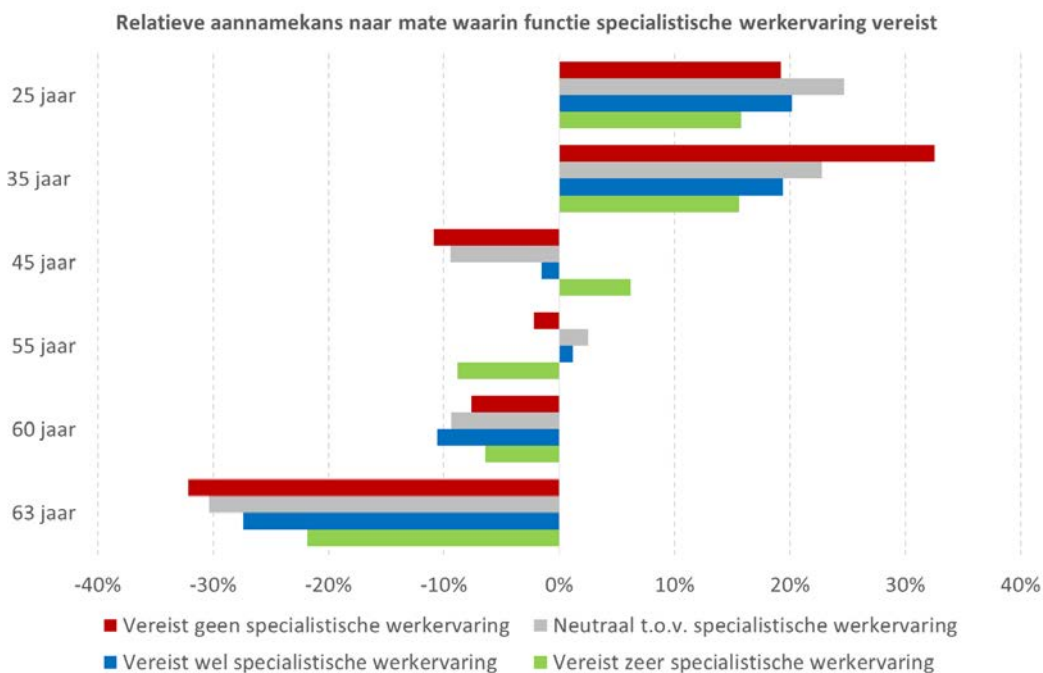
Figuur 4.5 geeft de resultaten van de toets op hypothese E.4 (Naarmate functies meer specialistische werkervaring vereisen, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan). Deze hypothese wordt bevestigd voor 45-jarigen (jonge ouderen) en voor zeer specialistische werkervaring voor 60-plussers. Ook eerder zagen we al dat rond de leeftijd van 45 jaar (specialistische) werkervaring door werkgevers gemiddeld sterk wordt gewaardeerd.

Tabel 4.4 Mate waarin functie specialistische werkervaring vereist naar functieniveau, bedrijfs-grootte en sector

Mate waarin functie specialistische werkervaring vereist	geen	neutraal	wel	zeer	Totaal
Lagere functies	16%	28%	48%	8%	100%
Hogere functies	5%	17%	63%	15%	100%
Kleine bedrijven	14%	27%	50%	10%	100%
Middelgrote bedrijven	11%	23%	53%	13%	100%
Grote bedrijven	8%	20%	60%	12%	100%
Landbouw, bouw en transport	11%	20%	58%	12%	100%
Industrie	6%	27%	57%	10%	100%
Handel	19%	29%	44%	8%	100%
Dienstverlening	7%	23%	56%	13%	100%
Gezondheid en welzijn	8%	19%	59%	13%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	8%	18%	63%	10%	100%
Overige quartaire sector	10%	20%	57%	13%	100%
Totaal	10%	23%	55%	11%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 4.5 Werkgevers nemen vaker werknemers van 45 jaar en van 63 jaar aan voor functies die specialistische werkervaring vereisen



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

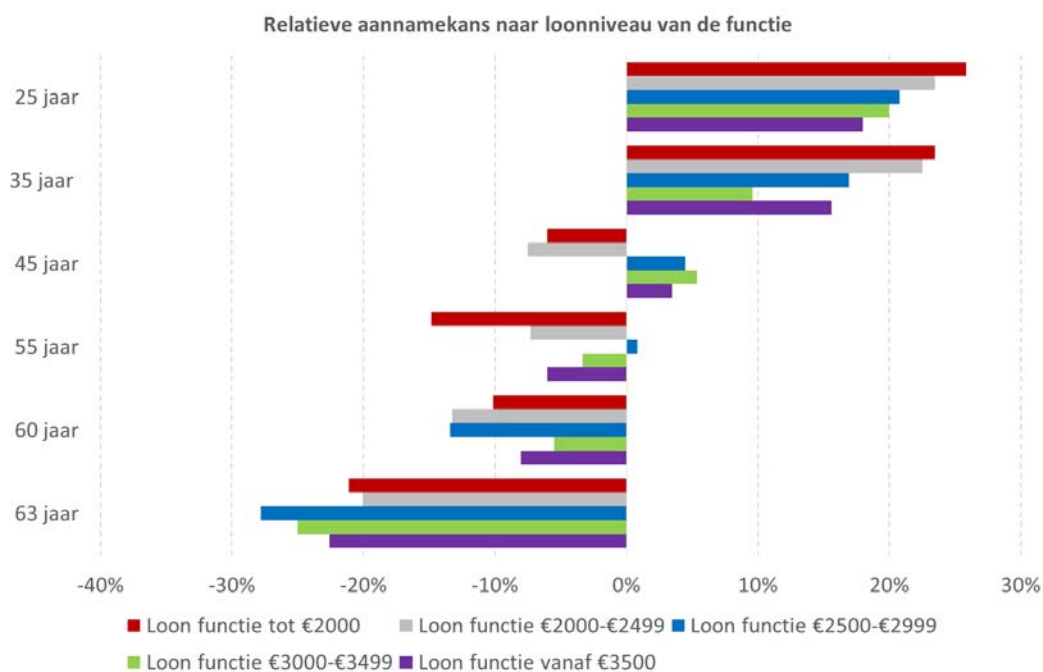
Onderscheid naar functieniveau laat zien dat bij lagere functies 45-jarigen significant vaker worden aangenomen wanneer de functie meer specialistische werkervaring vereist. Bij hogere functies is het effect voor 63-jarigen juist sterker. Het betekent dat bij lagere functieniveaus vooral jonge ouderen voldoen aan de eisen van specialistische werkervaring. Voor de oudste groep liggen grotere kansen bij specialistische hogere functies.

Als in plaats van naar specialistische werkervaring wordt gekeken naar de eis voor een specialistische opleiding, dan geldt iets soortgelijks voor uitsluitend 63-jarigen. Die worden statistisch significant vaker aangenomen wanneer de functie een specialistische opleiding vereist, maar alleen voor hogere functieniveaus. Het gaat hier waarschijnlijk om specialisten die door de combinatie van opleiding en werkervaring van toegevoegde waarde zijn voor specifieke hogere functies.

Het belang van een goede opleiding voor oudere werknemers is ook terug te zien in Figuur 4.6. Daarin wordt getoetst in hoeverre de aannamekans van (oudere) werkzoekenden wordt beïnvloed door de loonhoogte in de functie. Die loonhoogte wordt in de praktijk voor een groot deel bepaald door het benodigde opleidingsniveau en de benodigde specialistische kennis. De figuur laat zien dat de aannamekans voor jongere werknemers groter is naarmate het loonniveau in de functie lager is. Voor ouderen is het beeld diffuser. De 60-plussers zijn minder aantrekkelijk voor een functie met een gemiddeld loonniveau dan voor functies met zeer lage of zeer hoge lonen. Voor functies met een gemiddeld loonniveau zijn 45- en 55-jarigen juist weer relatief aantrekkelijk. De verschillen zijn echter alleen statistisch significant voor werkzoekenden tot en met 45 in de loonniveaus 'tot €2000' en '€2000-2499'. Dat impliceert dat nog oudere sollicitanten ook in betere betaalde (hogere) functies net zo'n matige arbeidspositie hebben als oudere sollicitanten op lagere functies.

Naast arbeidservaring kunnen ouderen ook leidinggevende kwaliteiten hebben ontwikkeld, waardoor ze aantrekkelijker worden voor leidinggevende functies. Tabel 4.5 geeft een overzicht van de mate waarin de door de respondenten aangegeven functies het aansturen van andere werknemers betreffen. Zoals kan worden verwacht is dat vaker het geval in hogere functies en in grotere bedrijven. In minder dan een kwart van de functies is het aansturen van andere medewerkers een expliciete eis.

Figuur 4.6 Werkgevers nemen minder vaak werknemers van 45 en 55 jaar aan voor functies met een lager loonniveau



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

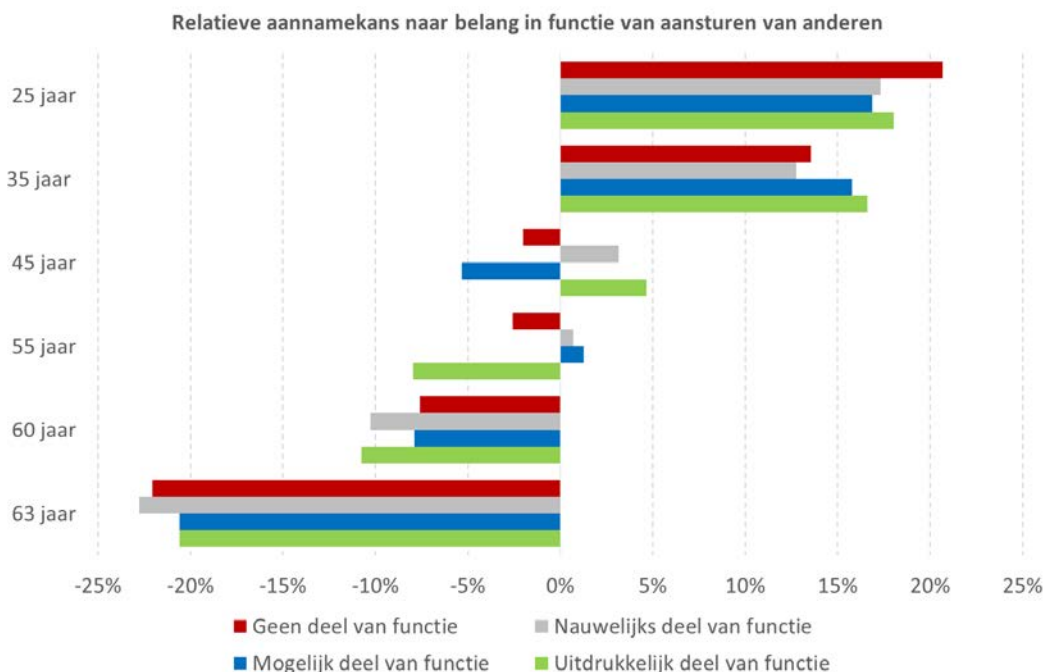
Tabel 4.5 Mate waarin het aansturen van andere medewerkers uitdrukkelijk onderdeel is van de functie, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Mate waarin werknemer in functie andere werknemers aanstuurt	niet	nauwelijks	neutraal	wel	Totaal
Lagere functies	25%	31%	24%	19%	100%
Hogere functies	19%	33%	22%	25%	100%
Kleine bedrijven	21%	39%	25%	15%	100%
Middelgrote bedrijven	23%	28%	23%	25%	100%
Grote bedrijven	23%	30%	22%	25%	100%
Landbouw, bouw en transport	22%	28%	22%	28%	100%
Industrie	22%	30%	23%	25%	100%
Handel	21%	35%	24%	21%	100%
Dienstverlening	22%	31%	29%	18%	100%
Gezondheid en welzijn	24%	34%	18%	24%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	26%	39%	18%	16%	100%
Overige quartaire sector	23%	28%	24%	25%	100%
Totaal	22%	32%	23%	22%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 4.7 laat zien dat wanneer het aansturen van andere werknemers een uitdrukkelijk onderdeel is van de functie, sollicitanten van rond de 55 jaar minder snel in aanmerking komen dan wanneer het niet uitdrukkelijk om een leidinggevende functie gaat. Dat geldt overigens alleen voor lagere functies. Voor sollicitanten van andere leeftijden en bij hogere functies zijn de verschillen statistisch niet significant. Het betekent dat oudere werkzoekenden in het algemeen geen comparatief voordeel hebben bij leidinggevende functies.

Figuur 4.7 Werkgevers nemen minder vaak sollicitanten van 55 jaar aan voor functies waarin zij uitdrukkelijk andere werknemers moeten aansturen



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Kosten van secundaire arbeidsvoorwaarden

Leeftijdsafhankelijke secundaire arbeidsvoorwaarden, die vaak zijn opgenomen in de cao, kunnen oudere werknemers relatief duurder maken dan jongere werknemers wanneer die arbeidsvoorwaarden geen hogere arbeidsproductiviteit opleveren. Voorbeelden van specifieke leeftijdsafhankelijke arbeidsvoorwaarden zijn werktijdverkorting, al dan niet tegen inlevering van loon, extra verlofdagen, taakverlichting en extra vergoeding bij ontslag, bovenop de verplichte ontslagvergoeding. Tabel 4.6 geeft een overzicht van de mate waarin deze secundaire arbeidsvoorwaarden specifiek gericht op ouderen (50+) voorkomen in de bedrijven waar de leidinggevende respondenten werkzaam zijn. Extra verlofdagen voor ouderen komen het meest voor. Dat is specifiek het geval bij grote bedrijven en in de industrie, in de zorg en bij de overheid. Ook alle andere secundaire arbeidsvoorwaarden voor 50-plussers komen relatief het meest voor bij grote bedrijven. Kleine bedrijven kennen deze aanzienlijk minder. In het onderwijs en bij de overheid komen werktijdverkortingsregelingen met inlevering van salaris relatief veel voor, zoals de eerder genoemde bapopregeling.

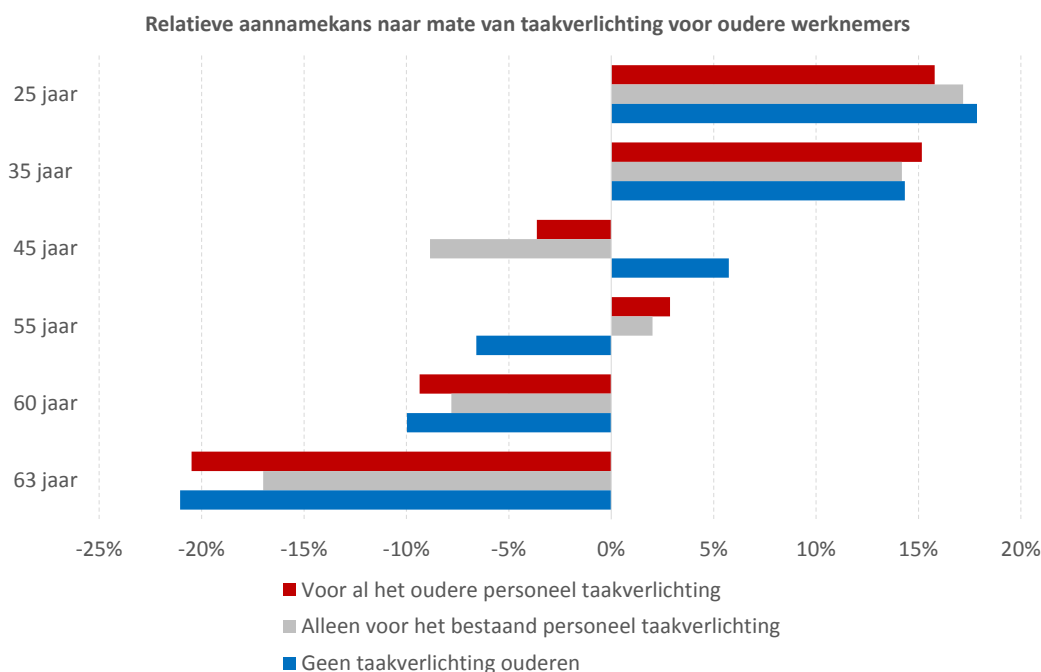
Tabel 4.6 Geldigheid van secundaire arbeidsvoorwaarden specifiek voor nieuw aan te nemen 50-plussers, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Secundaire arbeidsvoorwaarden voor nieuw aan te nemen 50-plussers	Werktijdverkortung bij gelijkblijvend salaris	Werktijdverkortung met inlevering van salaris	Extra verlofdagen	Taakverlichting	Bovenwettelijke vergoeding bij ontslag
Lagere functies	13%	18%	37%	15%	7%
Hogere functies	16%	25%	40%	15%	10%
Kleine bedrijven	9%	12%	26%	12%	4%
Middelgrote bedrijven	16%	21%	41%	14%	9%
Grote bedrijven	17%	28%	46%	18%	12%
Landbouw, bouw en transport	12%	23%	44%	18%	9%
Industrie	17%	23%	49%	17%	9%
Handel	8%	7%	31%	11%	5%
Dienstverlening	14%	25%	30%	8%	10%
Gezondheid en welzijn	19%	19%	46%	19%	8%
Onderwijs, cultuur en recreatie	16%	35%	31%	23%	11%
Overige quartaire sector	19%	33%	51%	19%	12%
Totaal	14%	22%	39%	15%	9%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Wanneer wordt getoetst of de aanwezigheid van de eerste vier secundaire arbeidsvoorwaarden in Tabel 4.6, die specifiek gericht zijn op het verlichten van werkzaamheden voor oudere werknemers, de aannamekansen van ouderen verlaagt, dan volgt voor geen van de onderscheiden secundaire arbeidsvoorwaarden een bevestiging. Sterker nog, voor alle vier onderzochte kenmerken geldt dat 55-jarigen juist vaker worden aangenomen indien deze secundaire arbeidsvoorwaarden wél gelden, ongeacht of de maatregelen alleen gelden voor bestaand of ook voor nieuw personeel. Tegelijkertijd blijkt uit de analyse dat 45-jarigen juist minder aantrekkelijk worden voor werkgevers waarbij deze secundaire arbeidsvoorwaarden gelden. De aanwezigheid van deze secundaire arbeidsvoorwaarden (ook wel ontziemaatregelen voor ouderen genoemd) en de extra kosten die daarmee samenhangen, vormen dus geen belemmering voor het aannemen van oudere werknemers vanaf 55 jaar, wel voor 'jonge ouderen' rond de 45 jaar. Mogelijk spelen de potentiële kosten van deze maatregelen voor 45-jarigen nog wel een rol in de aannamebeslissing, maar is de mogelijkheid van de inzet van ontziemaatregelen bij 55-jarigen belangrijker dan de potentiële kosten ervan. Figuur 4.8 geeft de verschillen in aannamekansen weer voor het bestaan van taakverlichting voor oudere werknemers (50+). Analyses voor de mogelijkheid van werktijdverkortung bij een gelijkblijvend of lager salaris, en van de mogelijkheid van extra verlofdagen voor oudere werknemers, laten soortgelijke uitkomsten zien, al zijn die niet altijd even significant.

Figuur 4.8 Werkgevers nemen vaker werknemers van 55 jaar en minder vaak werknemers van 45 jaar aan wanneer er sprake is van taakverlichting voor oudere werknemers (50+)



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Op grond van deze analyseresultaten kan hypothese E.6 (Werkgevers met minder leeftijdsafhankelijke secundaire arbeidsvoorwaarden in de cao nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met meer leeftijdsafhankelijke secundaire arbeidsvoorwaarden) worden verworpen. Kennelijk zijn de voordelen van deze specifieke secundaire arbeidsvoorwaarden voor oudere werknemers (betere arbeidsomstandigheden en daardoor een hogere arbeidsproductiviteit) minstens zo belangrijk als de nadelen (hogere kosten), waardoor deze arbeidsvoorwaarden zichzelf kunnen terugverdienen. Dit wordt ook bevestigd door de meeste werkgevers in de interviews. Ook is het mogelijk dat dit resultaat samenhangt met sectoren. Mogelijk zijn oudere werknemers aantrekkelijk voor sectoren die vaker deze arbeidsvoorwaarden hebben. De resultaten laten zien dat ontzietmaatregelen voor ouderen de oudere werkzoekenden niet noodzakelijk relatief duurder maken.

Leeftijdsafhankelijke pensioenpremies

Andere arbeidskosten die oudere werknemers relatief duur kunnen maken, zijn pensioenpremies die worden betaald door de werkgever en die oplopen naarmate de werknemer ouder is. Hoewel er veel verschillen zijn tussen pensioenfondsen en pensioenverzekeringen onderling, kan grofweg worden gesteld dat pensioenverzekeringen via een pensioenfonds vaker gebruikmaken van doorsnee premies (onafhankelijk van de leeftijd van de werknemer) en pensioenverzekeringen via een verzekeraar vaker van leeftijdsafhankelijke premiepercentages. Tabel 4.7 laat zien dat vooral grotere bedrijven het pensioen via een pensioenfonds regelen en vooral kleinere bedrijven via een verzekeraar. Zeer kleine bedrijven hebben relatief vaak helemaal geen pensioenregeling. In de dienstverleningssector komen relatief veel pensioenverzekeringen via een verzekeraar voor, maar dit hangt

ook sterk samen met de bedrijfsomvang in deze sector. Volgens geïnterviewden bij wie leeftijdsafhankelijke premiepercentages een grotere rol speelden, is dat ook een belangrijke reden om eerder jongeren aan te nemen.

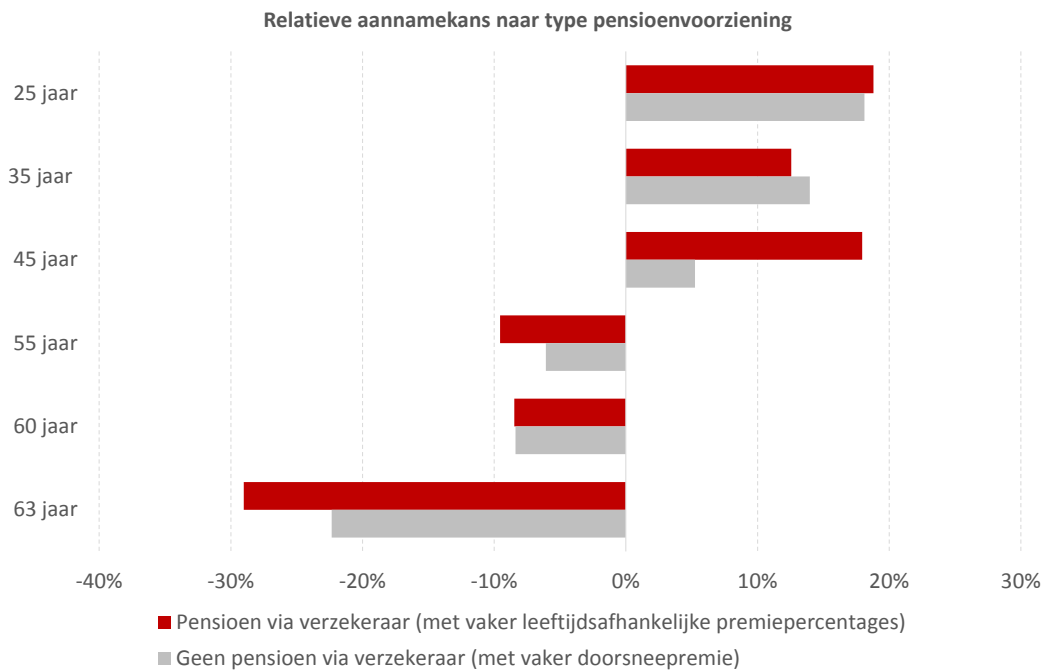
Tabel 4.7 Pensioenverzekering via pensioenfonds (vaker met doorsnee premies) of via verzekeraar (vaker met leeftijdsafhankelijke premies), naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Leeftijdsafhankelijke pensioenpremies, conditioneel op het bestaan van een pensioenregeling	Pensioenfonds (doorsnee premies)	Verzekeraar (leeftijdsafhankelijke premies)	Totaal
Lagere functies	87%	13%	100%
Hogere functies	80%	20%	100%
Kleine bedrijven	76%	24%	100%
Middelgrote bedrijven	79%	21%	100%
Grote bedrijven	91%	9%	100%
Landbouw, bouw en transport	79%	21%	100%
Industrie	80%	20%	100%
Handel	85%	15%	100%
Dienstverlening	63%	37%	100%
Gezondheid en welzijn	98%	2%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	97%	3%	100%
Overige quartaire sector	91%	9%	100%
Totaal	83%	17%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Een toets op hypothese E.7 (Werkgevers met leeftijdsonafhankelijke pensioenpremies nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met leeftijdsafhankelijke pensioenpremies) laat zien dat deze door de enquêteresultaten wordt ondersteund. Figuur 4.9 toont dat de kans op aanname van oudere werknemers groter is bij een pensioen via een pensioenfonds (met vaker doorsnee premies) dan bij een pensioen via een verzekeraar (met vaker leeftijdsafhankelijke premiepercentages). De hypothese wordt bevestigd, met statistisch significante verschillen voor 63-jarigen. Daarentegen worden 45-jarigen juist vaker aangenomen bij een pensioenverzekering via een verzekeraar. Dat duidt erop dat de hogere pensioenkosten van 63-jarigen voor de werkgever een reden zijn om ze minder vaak aan te nemen en andersom dat de relatief lagere pensioenkosten bij 45-jarigen een reden is om ze juist wel aan te nemen, ten koste van oudere sollicitanten.

Figuur 4.9 Werkgevers nemen minder vaak sollicitanten van 63 jaar en vaker sollicitanten van 45 jaar aan wanneer pensioenpremies afhankelijk zijn van de leeftijd van de werknemer



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Kosten van werving en selectie

De invloed van de kosten van werving en selectie op de aanname van oudere werkzoekenden is op twee manieren onderzocht. Eerst is gekeken naar het gemiddelde aantal sollicitanten op de vacature, vervolgens is gekeken naar de mate waarin geschikte kandidaten voor de vacature kunnen worden gevonden. Het gemiddelde aantal sollicitanten op een vacature voor de door de responderende leidinggevendenden aangegeven functie kan een proxy zijn voor de kosten van werving en selectie. De gedachte daarbij is dat wanneer er meer sollicitanten op een vacature solliciteren, er minder intensief hoeft te worden gezocht naar een geschikte kandidaat. De verwachting is dat ouderen dan minder snel worden aangenomen.⁴ Aan respondenten is gevraagd of er op de aangegeven vacature gemiddeld meer sollicitanten afkomen dan kunnen worden behandeld. Tabel 4.8 laat zien dat dit vaker het geval is bij vacatures voor lagere functies en in middelgrote bedrijven. De verschillen zijn echter klein in vergelijking met de verschillen in het gemiddeld aantal sollicitanten tussen de respondenten (en daarmee tussen vacatures). Die grotere variatie kan goed worden gebruikt om het effect van het aantal sollicitanten op de aannamekans voor (oudere) werkzoekenden vast te stellen.

⁴ Een alternatieve gedachte is dat meer sollicitanten juist tot meer kosten leiden vanwege de tijd die aan het afhandelen en kiezen tussen sollicitanten moet worden besteed. Ook dan maken ouderen mogelijk minder kans op aanname, omdat er dan sneller wordt geselecteerd op percepties en vooroordelen dan op de inhoud van sollicitatiebrieven en CV's.

Tabel 4.8 Gemiddeld aantal sollicitanten op de vacature (hoe minder, hoe hoger de zoekkosten), naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

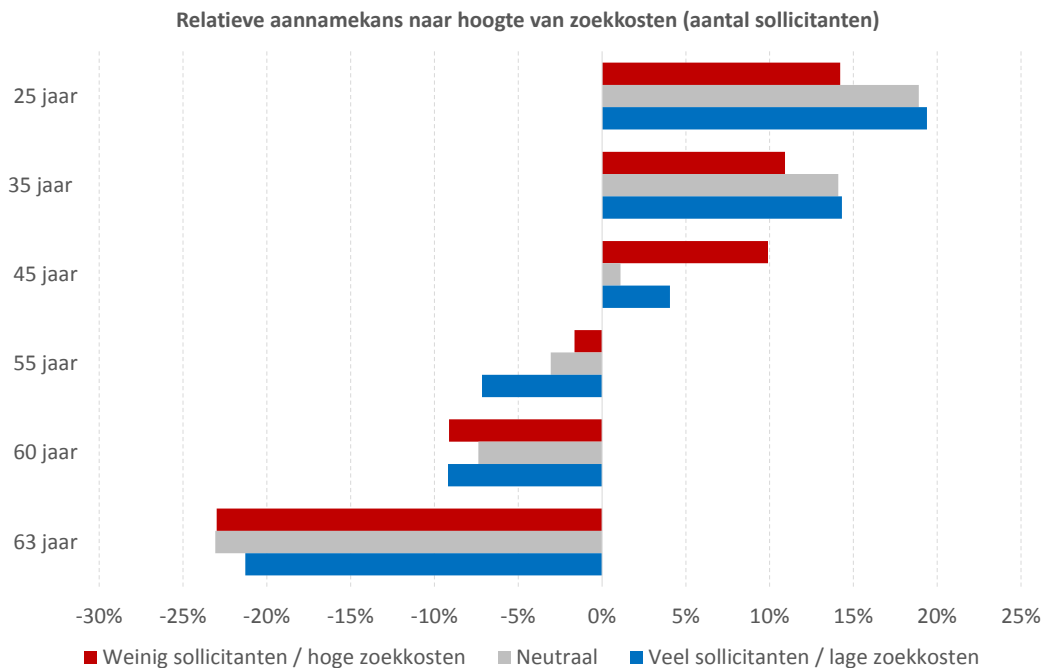
Op deze functie solliciteren meer mensen dan kunnen worden behandeld	niet (hoge zoekkosten)	neutraal (gemiddelde zoekkosten)	wel (lage zoekkosten)	Totaal
Lagere functies	33%	25%	42%	100%
Hogere functies	39%	24%	37%	100%
Kleine bedrijven	35%	27%	38%	100%
Middelgrote bedrijven	33%	25%	42%	100%
Grote bedrijven	38%	23%	39%	100%
Landbouw, bouw en transport	39%	19%	42%	100%
Industrie	41%	30%	29%	100%
Handel	35%	25%	40%	100%
Dienstverlening	38%	27%	36%	100%
Gezondheid en welzijn	32%	22%	46%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	35%	24%	41%	100%
Overige quartaire sector	31%	28%	41%	100%
Totaal	36%	25%	40%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Wanneer het aantal sollicitanten op een vacature in verband wordt gebracht met de keuze voor sollicitanten naar leeftijd, dan blijkt dat 45- en 55-jarigen profiteren van een situatie waarin het aantal sollicitanten relatief beperkt is. Figuur 4.10 laat zien dat alleen rond deze leeftijden sollicitanten een grotere kans op aanname hebben wanneer het aantal kandidaten beperkt is. Andere verschillen in de figuur zijn statistisch niet significant. Een nadere analyse laat zien dat dit resultaat vooral geldt bij hogere functies en middelgrote en grote bedrijven (50 werknemers en meer).

Een analyse van aannamekansen naar de mate waarin het voor werkgevers moeilijk is om geschikte kandidaten te vinden voor een vacature, laat geen statistisch significante verschillen zien. Per saldo moet hypothese E.8 (naarmate het vervullen van een vacature minder zoekkosten vergt, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) worden verworpen. De hypothese maakt onderscheid tussen vacatures met hoge en vacatures met lage werving- en selectiekosten. Ouderen zouden op de vacatures met de hogere zoekkosten minder snel worden aangenomen. De toets hierboven gaat echter uit van een vacature waarop veel of weinig sollicitanten reageren. Bij weinig sollicitanten is het moeilijker om de vacature vervuld te krijgen, waardoor ouderen een grotere kans hebben om te worden aangenomen, zodat de werkgever verdere zoekkosten kan vermijden. Dat is strikt genomen dus geen toets op hypothese E.8.

Figuur 4.10 Werkgevers nemen vaker werknemers van 45 en 55 jaar aan wanneer er relatief weinig sollicitanten reageren op een vacature (en de zoekkosten dus relatief hoog zijn)



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Als onderdeel van werving en selectie kunnen ook kosten voor opleiding of training worden beschouwd die noodzakelijk zijn om een willekeurige kandidaat geschikt te maken voor de functie. Tabel 4.9 laat zien dat een kwart van de respondenten aangeeft dat zo'n kostbare opleiding nodig is om de aangegeven functie te kunnen vervullen en nog eens een kwart van de respondenten sluit die noodzaak niet uit. De noodzaak van een kostbare opleiding ligt iets hoger in hogere functies en in grotere bedrijven. Bij oudere werknemers is er een kortere periode om de kosten van een opleiding terug te verdienen door het rendement op de arbeidsproductiviteit, waardoor oudere sollicitanten voor werkgevers mogelijk minder aantrekkelijk worden.

Figuur 4.11 laat zien dat 55-jarige sollicitanten inderdaad minder vaak worden aangenomen wanneer een kostbare opleiding noodzakelijk is om de functie te kunnen vervullen, terwijl 63-jarige sollicitanten vaker worden aangenomen wanneer er absoluut geen kostbare opleiding nodig is om de functie te vervullen. Opvallend is dat 45-jarige sollicitanten juist minder vaak worden aangenomen wanneer er helemaal geen opleiding nodig is om de functie te vervullen, ofwel wanneer sprake is van laaggeschoold en eenvoudig werk. Dat betekent dat werkgevers in ieder geval tot de leeftijd van 45 jaar nog bereid zijn om te investeren in het opleiden van hun werknemers, maar na die leeftijd daar terughoudend in worden. Pas wanneer de horizon voor het rendement op de investering echt kort wordt (minder dan vijf jaar) wordt de eis van een (kostbare) opleiding voor werkgevers echt beperkend in het aannemen van oudere werknemers. Dit wordt onderschreven door de geïnterviewde werkgevers.

Tabel 4.9 Mate waarin een kostbare opleiding nodig is om functie te kunnen vervullen, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

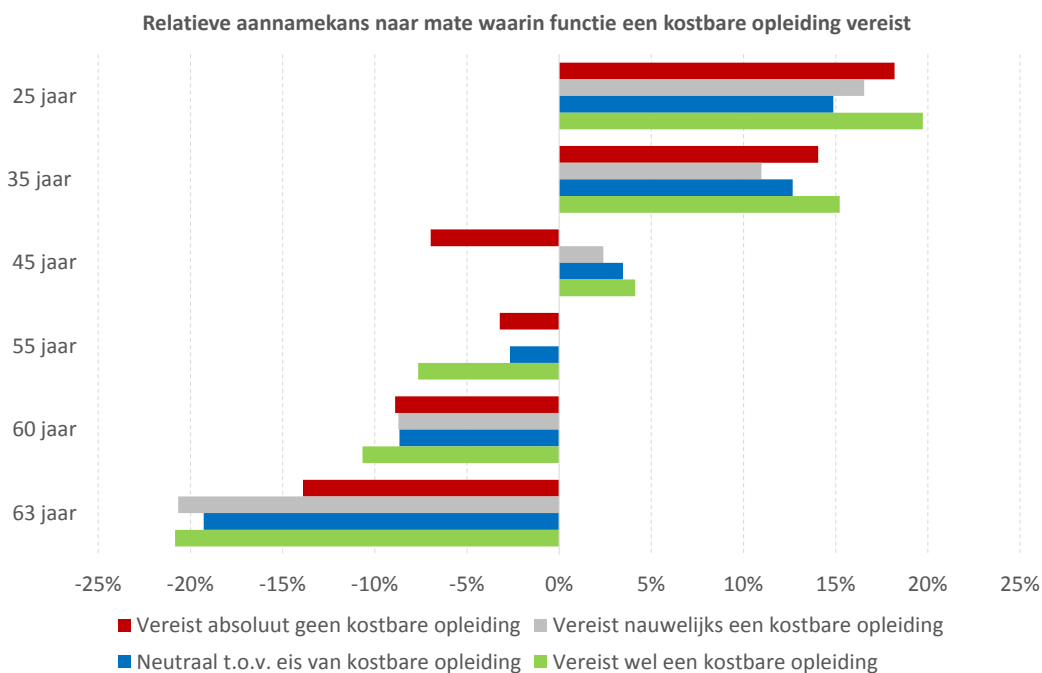
Mate waarin kostbare opleiding nodig is om functie te vervullen	helemaal niet	niet	neutraal	wel	totaal
Lagere functies	14%	31%	30%	25%	100%
Hogere functies	10%	34%	28%	29%	100%
Kleine bedrijven	16%	34%	28%	22%	100%
Middelgrote bedrijven	11%	32%	29%	28%	100%
Grote bedrijven	10%	32%	30%	29%	100%
Landbouw, bouw en transport	12%	30%	31%	27%	100%
Industrie	7%	23%	32%	38%	100%
Handel	16%	35%	27%	22%	100%
Dienstverlening	9%	32%	29%	30%	100%
Gezondheid en welzijn	13%	33%	29%	25%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	16%	43%	23%	18%	100%
Overige quartaire sector	9%	32%	32%	28%	100%
Totaal	12%	33%	29%	27%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

De conclusie geldt voor zowel lagere als hogere functies. Bij hogere functies zijn ook 60-jarigen al minder aantrekkelijk als een kostbare opleiding vereist is. Ook voor kleine bedrijven geldt de conclusie behalve voor 63-jarigen ook voor 60-jarigen: die worden door kleine bedrijven ook significant minder vaak aangenomen wanneer een kostbare opleiding nodig is om de functie te vervullen.

Deze analyses laten zien dat niet zozeer werving- en selectiekosten een rol spelen bij het al dan niet aannemen van oudere sollicitanten, maar wel de benodigde opleidingskosten voor het kunnen vervullen van een functie. Hypothese E.9 (Naarmate het vervullen van een vacature minder opleidingskosten vergt, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) wordt bevestigd. Die opleidingskosten zijn vanwege de terugverdientijd voor kleine bedrijven mogelijk eerder een reden om geen oudere sollicitanten aan te nemen dan voor grotere bedrijven.

Figuur 4.11 Werkgevers nemen vaker sollicitanten van 55 jaar aan wanneer er geen kostbare opleiding nodig is om de functie te vervullen, vaker sollicitanten van 63 jaar wanneer er helemaal geen opleiding nodig is om de functie te vervullen



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Conclusie

Een minder concurrerende verhouding tussen de arbeidsproductiviteit en arbeidskosten van oudere werknemers belemmert de aanneme van oudere werkzoekenden. Het gaat daarbij vooral om kosten voor lonen, pensioenpremies en opleidingskosten aan de ene kant, en arbeidsproductiviteit die samenhangt met opleiding en arbeidservaring aan de andere kant. Hoe sterker de kosten samenhangen met leeftijd, hoe kleiner de kans dat oudere sollicitanten worden aangenomen. En hoe hoger of specialistischer de genoten opleiding en hoe relevanter en specialistischer de werkervaring, hoe groter de kans op aanneme voor de oudste groep. Voor een belemmering van de aannemkans door leeftijdsafhankelijke secundaire arbeidsvoorwaarden worden geen aanwijzingen gevonden.

4.2 Risico's voor de werkgever

Los van de verhouding tussen arbeidskosten en arbeidsproductiviteit, kan het risico op relatief hoge arbeidskosten en een relatief lage arbeidsproductiviteit ook hoger liggen bij oudere werknemers in vergelijking met jongere werknemers.

Literatuur en hypothesen

In de praktijk blijkt dat ouderen in ieder geval niet vaker verzuimen wegens ziekte dan jongeren, maar wanneer ze eenmaal ziek zijn verzuimen ze wel langer dan jongeren. Dit werd in Hoofdstuk 2 geïllustreerd in Figuur 2.11. Per saldo hebben ouderen een hoger risico om langdurig ziek te

worden dan jongeren. Daardoor ligt ook het risico op arbeidsongeschiktheid voor ouderen hoger dan gemiddeld. Dit is zowel een financieel risico als een operationeel risico. Een werkgever zal niet alleen het loon van een zieke werknemer een tijd moeten doorbetalen, maar zal daarnaast ook zijn bedrijfsvoering moeten aanpassen om deze werknemer te vervangen. Dit risico wordt weer kleiner naarmate oudere werknemers dicht bij hun pensioendatum komen. Het risico op verzuim en uitval is uiteraard hoger voor fysiek zware functies, waarvoor oudere sollicitanten waarschijnlijk minder aantrekkelijk zijn. Dit laatste leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese E.10: Naarmate het werk fysiek minder zwaar is, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Een tweede risico is het risico dat een werknemer niet goed functioneert en de werkgever deze in de toekomst zal willen ontslaan. De ontslagvergoeding is leeftijdsafhankelijk⁵ en valt daardoor hoger uit voor een oudere die ontslagen wordt. Daarnaast geldt voor werkgevers in de publieke sector dat zij eigenrisicodragers voor de WW zijn. Dat betekent dat zij een eventuele WW-uitkering na onvrijwillige werkloosheid zelf moeten betalen. Aangezien de lengte van deze uitkering afhankelijk is van het totale arbeidsverleden van een werknemer en een oudere over het algemeen een langer arbeidsverleden heeft, is de potentiële uitkeringslast gemiddeld hoger voor ouderen. Een werkgever wordt hierdoor ook verantwoordelijk voor WW-rechten die eerder in een loopbaan bij andere werkgevers zijn opgebouwd. Hieruit volgt de volgende hypothese:

Hypothese E.11: Werkgevers die geen eigenrisicodragers voor de WW zijn, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die wel eigenrisicodragers WW zijn.

Wanneer werkgevers bovenwettelijke uitkeringen kennen voor ziekte, arbeidsongeschiktheid of ontslag, dan zijn werknemers die daar eerder mee te maken krijgen, of een grotere kans om daarmee te maken te krijgen, minder aantrekkelijk dan werknemers die daar minder snel een beroep op zullen doen. Die bovenwettelijke uitkeringen kunnen er zo voor zorgen dat oudere sollicitanten minder snel worden aangenomen:

Hypothese E.12: Werkgevers zonder leeftijdsafhankelijke bovenwettelijke uitkeringen (bij ontslag, ziekte of arbeidsongeschiktheid), nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met leeftijdsafhankelijke bovenwettelijke uitkeringen.

Aan de andere kant zijn de doorgroeimogelijkheden van ouderen beperkter. Waar er bij een nieuwe jongere werknemer de kans bestaat dat die zich binnen het bedrijf verder ontwikkelt en daardoor in de toekomst van grotere waarde kan worden voor het bedrijf of de organisatie, is dat bij nieuwe oudere werknemers minder het geval. Oudere werknemers zitten gelet op hun ervaring immers al op een hoger niveau van arbeidsproductiviteit, waarvoor ze ook hoger worden beloond dan jongere werknemers. Maar dat houdt wel in dat oudere sollicitanten minder gemakkelijk kunnen doorgroeien in arbeidsproductiviteit en juist eerder het risico lopen een deel van die arbeidsproductiviteit kwijt te raken, bijvoorbeeld door veranderingen in producten, diensten en productietechnieken. Bovendien kunnen ouderen die nieuw worden aangenomen de doorgroei van jongere werknemers

⁵ Of tenminste sterk gecorreleerd met leeftijd, omdat ook de nieuwe transitievergoeding afhangt van arbeidservaring.

in de weg gaan zitten, omdat er maar een beperkt aantal specialistische functies aan de bovenkant nodig is. Dit laatste impliceert de volgende hypothese:

Hypothese E.13: Werkgevers met een beperkte interne arbeidsmarkt (dus met een beperkte doorstroom van zittend personeel naar hogere functies), nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met een grote interne arbeidsmarkt.

Ook specialisatie op de arbeidsmarkt kan ervoor zorgen dat ouderen minder vaak worden aangenomen. Specialisatie op de arbeidsmarkt zorgt voor een hogere totale productie (Becker & Murphy, 1992). Ouderen zijn relatief vaak specialisten door hun eerdere werkervaring en beroepsspecifieke training. Dat kan ouderen minder aantrekkelijk maken voor generalistische functies en specialistische functies op een ander vlak dan hun eigen specialisme. Specialismen kunnen ook veranderen of overbodig worden (door innovatie verdwijnen traditionele producten en banen). De arbeidsproductiviteit van oudere specialisten ligt dus hoog in het eigen vakgebied, maar laag elders (Hutchens 1986; Koller & Gruber, 2001). Dit maakt het aantrekkelijk om ouderen te behouden in hun specialistische functie (zolang daar behoefte aan is), maar onaantrekkelijk om specialistische ouderen voor een andere functie aan te nemen of om niet-gespecialiseerde ouderen voor een specialistische functie aan te nemen. In die gevallen zijn de opleidingskosten voor werkgevers namelijk hoog, zeker in relatie tot de relatief korte terugverdientijd. Daarbij is ook nog het probleem dat gespecialiseerde ouderen die werkloos worden vaak werken in krimpende sectoren. De vraag naar specialisten in die sectoren gaat dan in de loop van de tijd omlaag, bijvoorbeeld doordat er sprake is van innovaties, waardoor de specialistische taken steeds meer geautomatiseerd kunnen worden uitgevoerd.

De potentiële inzetbaarheid van oudere werkzoekenden is voor werkgevers dus minder evident dan voor jongere werkzoekenden. Het kan daarom effectief zijn om de proefperiode voor oudere werknemers te verlengen, zodat werkgevers langer de tijd hebben om voldoende informatie te verzamelen over de potentiële productiviteit van ouderen. In Van der Werff et al. (2012) bleek een verlengde proefperiode een positieve invloed te hebben op de aannemekans van ouderen. Tegelijkertijd kunnen oudere werkzoekenden vaak een grotere voorkeur voor een vast contract hebben, omdat ze vanuit hun arbeidservaring een tijdelijk contract onaantrekkelijk vinden. Zo'n vast contract brengt voor de werkgever extra risico's met zich mee, zoals kosten voor verzuim, arbeidsongeschiktheid en ontslag. Ook wanneer de voorkeur voor een (op termijn) vast contract bij oudere werkzoekenden niet meer dan een perceptie is van werkgevers, kan dat ervoor zorgen dat ouderen minder snel worden aangenomen.

Uit de interviews

In de interviews geven werkgevers – op enkele na – aan dat ziekteverzuim (van ouderen) binnen hun organisatie geen groot probleem is. Uitzonderingen hierop zijn de werkgevers met veel fysiek zware functies. Wel zijn de financiële gevolgen van loondoorbetaling bij eventuele langdurige ziekte voor verschillende werkgevers van belang. Dit geldt specifiek ook voor werkgevers die eigenrisicodrager voor de WIA zijn. De meeste geïnterviewde werkgevers geven aan dat zij een voorstander zijn van een beperking van de loondoorbetaling bij ziekte, maar zij geven ook aan dat zij bij een minder uitgebreide loondoorbetaling niet meer ouderen aan zouden nemen. Dit lijkt ermee te maken hebben dat zij het risico op ziekte van ouderen sowieso niet significant hoger achten dan dat van jongeren. Enkele werkgevers gaven aan dat zij bij kandidaten letten op de fitheid, waarbij zij kandidaten met een vermoedelijk hoog risico op ziekte of arbeidsongeschiktheid in principe liever niet aannemen. De loondoorbetaling heeft er volgens de vakbonden wel toe geleid dat de instroom in arbeidsongeschiktheid sterk is afgenomen, waarmee deze regeling ook een belangrijk positief gevolg heeft.

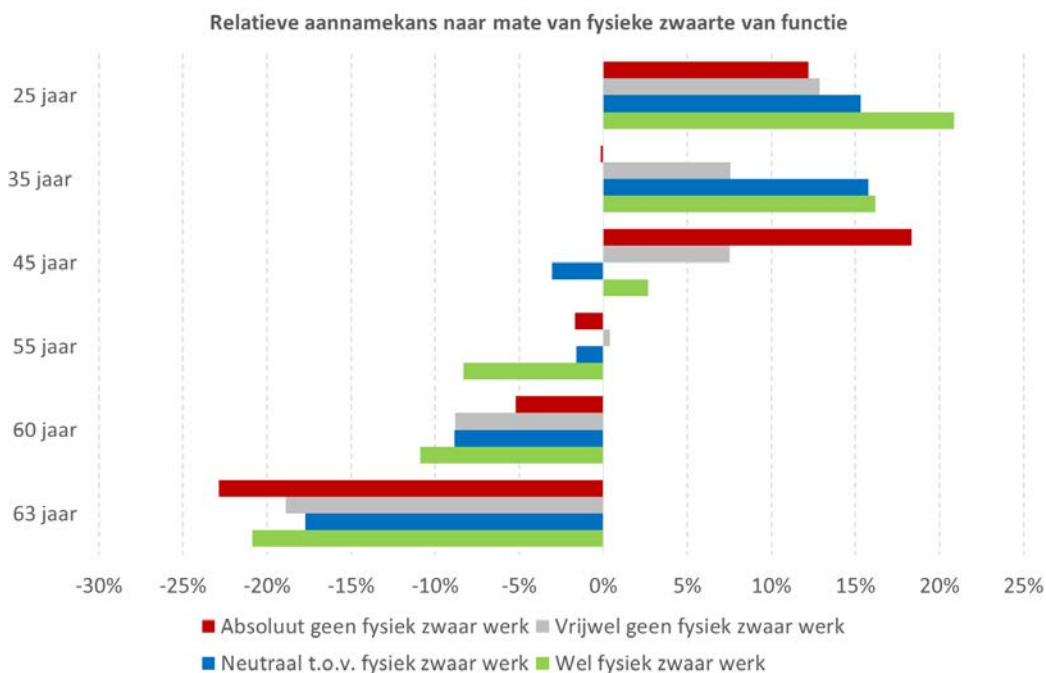
Een ander veelgenoemd risico is dat ouderen op een gegeven moment niet meer goed functioneren. Dat speelt vooral in situaties waarin de inhoud van functies door de tijd verandert, maar waarbij de (oudere) werknemer niet voldoende mee verandert. Specifiek is dit het geval voor de geïnterviewde werkgevers die eigenrisicodrager voor de WW zijn. Dit risico wordt indien zij een oudere willen aannemen soms afgedekt door te werken met detacherings- en uitzendconstructies.

Een ander risico dat wordt genoemd door werkgevers is het risico dat ouderen niet meer uitstromen en minder mobiel zijn. Dit is voor sommige geïnterviewde werkgevers een pre, maar voor anderen juist een risico, omdat zij geen werkgever willen zijn die werknemers voor het leven willen, maar gericht zijn op doorstroom. Daarbij is ook het risico dat hun kennis en werkwijze in de loop der jaren veroudert.

Empirische resultaten

Een toets op hypothese E.10 (Naarmate het werk fysiek minder zwaar is, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) in Figuur 4.12 laat zien dat de kans op aanneme van werknemers van 45 tot en met 60 jaar inderdaad sterk negatief wordt beïnvloed door de fysieke zwaarte van het werk. Voor 63-jarigen geldt dat ze minder aantrekkelijk zijn ongeacht de fysieke zwaarte van de functie. Voor fysiek zware functies worden vooral werkzoekenden tussen de 25 en 35 jaar aangenomen. De kleinere kans bij 45- tot en met 60-jarigen op aanneme in fysiek zware functies ligt uiteraard niet noodzakelijk alleen aan het grotere risico dat werkgevers lopen wanneer ze ouderen inzetten op fysiek zwaar werk. Het heeft waarschijnlijk ook te maken met de fysieke geschiktheid van oudere werknemers voor dit soort functies, hetgeen wordt onderschreven in de interviews. Het is lastig om beide oorzaken uit elkaar te trekken.

Figuur 4.12 Werkgevers nemen minder vaak werknemers van 45 tot en met 60 jaar aan wanneer de functie fysiek zwaar is



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Een duidelijker toets op de invloed van risico's voor de werkgever op de aanname van oudere werkzoekenden, is een analyse van de invloed van het eigenrisicodragerschap voor de WW. De overheid is als werkgever, net als het onderwijs, eigenrisicodragers in de zin dat zij geen WW-premie betaalt, maar vervolgens zelf de WW-uitkering van ontslagen werknemers moet betalen. Er is in deze sectoren dus geen werkloosheidsverzekering, maar wel een werkloosheidsvoorziening. Een groot deel van het financiële risico van werkloosheid en ontslag ligt daarmee bij de werkgever. Omdat oudere werknemers in het algemeen aanspraak kunnen maken op een langere WW-duur en een hogere WW-uitkering, kan worden verwacht dat oudere werkzoekenden daarom minder aantrekkelijk zijn voor eigenrisicodragers voor de WW. Dat blijkt echter niet zo te zijn. De eigenrisicodragers WW nemen niet meer of minder oudere werkzoekenden aan dan de bedrijven en organisaties die zijn verzekerd voor de WW. Een mogelijk effect kan echter worden gemaskeerd door de aard van de sectoren die eigenrisicodragers voor de WW zijn: het betreft sectoren die veel hoger opgeleide en oudere werknemers in dienst hebben en op grond daarvan vaker dan andere sectoren oudere sollicitanten aannemen. Het is daarom vooral het gebrek aan variatie in eigenrisicodragerschap tussen sectoren en in de tijd die ervoor zorgt dat het lastig is om een effect ervan te kunnen identificeren.

In de mate waarin bedrijven eigenrisicodragers voor de WIA zijn, zit meer variatie, zie Tabel 4.10. Eigenrisicodragerschap voor de WIA komt in alle sectoren voor. Wel is dat vaker het geval bij grote bedrijven en minder bij kleine bedrijven. Dat is logisch, omdat het risico voor grote bedrijven makkelijker te spreiden is. Maar ook voor verschillende bedrijfsgrootten laat een nadere analyse zien dat het eigenrisicodragerschap geen invloed heeft op de aanname van (oudere) werknemers. Zowel hypothese E.11 (Werkgevers die geen eigenrisicodragers voor de WW zijn, nemen vaker

oudere werknemers aan dan werkgevers die wel eigenrisicodragers WW zijn) als een variant met het eigenrisicodragerschap voor de WIA worden niet door de analyses bevestigd.

Tabel 4.10 Mate waarin werkgevers eigenrisicodragers voor de WIA zijn, naar functieniveau, bedrijfs grootte en sector

Eigenrisicodragers WIA	wel	niet	Onbekend	totaal
Lagere functies	30%	35%	35%	100%
Hogere functies	33%	32%	35%	100%
Kleine bedrijven	27%	40%	33%	100%
Middelgrote bedrijven	29%	33%	37%	100%
Grote bedrijven	35%	29%	36%	100%
Landbouw, bouw en transport	35%	36%	29%	100%
Industrie	33%	37%	30%	100%
Handel	25%	34%	41%	100%
Dienstverlening	33%	31%	36%	100%
Gezondheid en welzijn	31%	31%	37%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	28%	35%	38%	100%
Overige quartaire sector	37%	32%	31%	100%
Totaal	31%	33%	35%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggeevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Hypothese E.12 (Werkgevers zonder leeftijdsafhankelijke bovenwettelijke uitkeringen (bij ontslag, ziekte of arbeidsongeschiktheid), nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met leeftijdsafhankelijke bovenwettelijke uitkeringen) kan slechts gedeeltelijk worden getoetst door een vergelijking van aannamekansen tussen werkgevers die wel en geen extra vergoeding bij ontslag geven bovenop de wettelijk verplichte ontslagvergoeding, zoals uitgevraagd in de enquête onder leidinggeevenden. De laatste kolom in Tabel 4.6 laat zien dat 9 procent van de geïnterviewde leidinggeevenden aangeeft dat er sprake is van een bovenwettelijke vergoeding bij ontslag en dat dit vaker voorkomt bij hogere functies (10 procent) en bij grote bedrijven (12 procent). Uit een nadere analyse van aannamekansen van (oudere) sollicitanten naar het wel of niet bieden van zo'n extra vergoeding, wordt geen invloed gevonden op de keuze die leidinggeevenden maken tussen kandidaten van verschillende leeftijden. Ook hier kan een effect worden gemaskeerd door de aard van de bedrijven die vaker bovenwettelijke uitkeringen bij ontslag bieden: het betreft vaak sectoren die veel hoger opgeleide en oudere werknemers in dienst hebben en op grond daarvan vaker dan andere sectoren oudere sollicitanten aannemen.

Tot slot kan nog worden gekeken naar het risico voor werkgevers dat ouderen die worden aangenomen de doorstroom van jongere werknemers binnen de organisatie tegenhouden. Dat zal eerder gebeuren in een organisatie met een grotere interne arbeidsmarkt en/of een grotere doorstroom van het zittend personeel binnen de organisatie. Daarom is aan de leidinggevende respondenten

gevraagd naar de mate waarin leidinggeevenden binnen de organisatie intern zijn doorgestroomd. Als die vaker van buiten worden aangetrokken, dan lijken de kansen voor oudere werknemers groter. Tabel 4.11 geeft een overzicht van de mate waarin leidinggeevenden intern zijn doorgestroomd binnen het bedrijf. Hoe meer dat heeft plaatsgevonden, hoe groter de interne arbeidsmarkt blijkt te zijn. Zoals verwacht is de interne arbeidsmarkt groter naarmate een bedrijf groter is, maar er is geen verschil in interne doorstroom tussen lage en hoge functies. Ongeveer de helft van alle leidinggeevenden is intern doorgestroomd binnen de organisaties in het onderzoek.

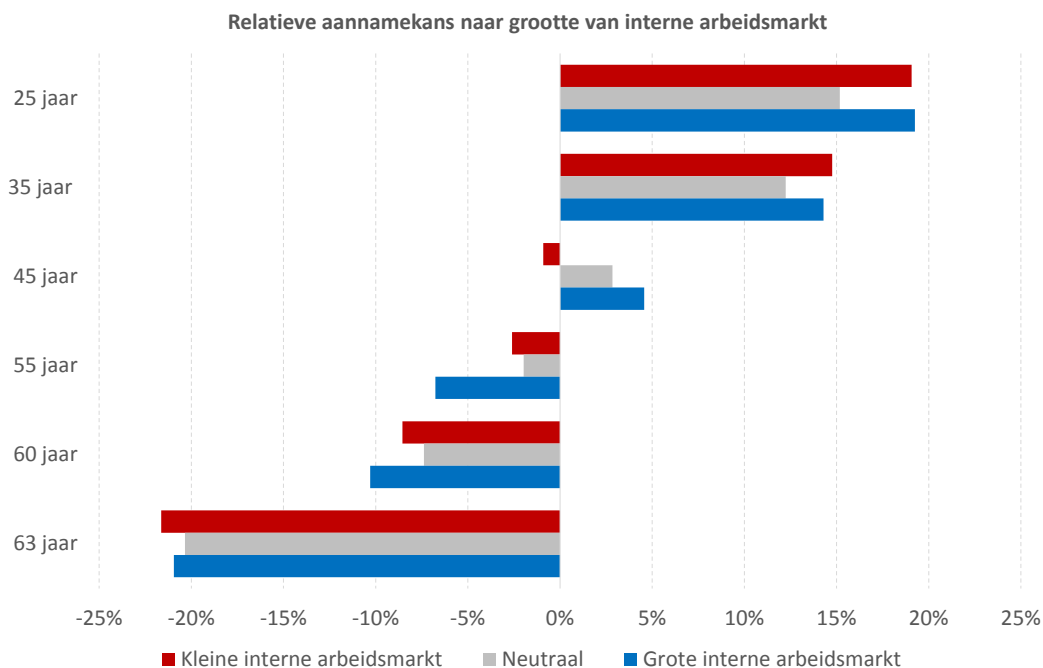
Tabel 4.11 Mate waarin leidinggeevenden intern zijn doorgestroomd (grootte van de interne arbeidsmarkt), naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Mate waarin leidinggeevenden intern zijn doorgestroomd	meestal niet (kleine interne arbeidsmarkt)	neutraal (gemiddelde interne markt)	meestal wel (grote interne arbeidsmarkt)	Totaal
Lagere functies	18%	29%	53%	100%
Hogere functies	19%	28%	54%	100%
Kleine bedrijven	25%	28%	48%	100%
Middelgrote bedrijven	16%	27%	58%	100%
Grote bedrijven	16%	30%	54%	100%
Landbouw, bouw en transport	15%	25%	60%	100%
Industrie	17%	29%	54%	100%
Handel	17%	26%	57%	100%
Dienstverlening	17%	32%	51%	100%
Gezondheid en welzijn	22%	33%	45%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	21%	26%	53%	100%
Overige quartaire sector	20%	27%	53%	100%
Totaal	18%	29%	53%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggeevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Op grond van een vergelijking van werkgevers met een grotere en kleinere interne arbeidsmarkt wordt geen statistisch significante invloed gevonden op de aannemekans van oudere werkzoekenden. Figuur 4.13 suggereert wel dat vooral 55-jarige sollicitanten minder vaak worden aangenomen bij een grotere interne arbeidsmarkt. Dat lijkt nog sterker het geval te zijn als alleen wordt gekeken naar hogere functies, terwijl bij middelgrote bedrijven ook 60-jarigen minder vaak lijken te worden aangenomen bij een grotere interne arbeidsmarkt. De verschillen zijn echter te klein ten opzichte van de onzekerheid rond de gevonden effecten om te kunnen concluderen dat nieuw aangenomen oudere werknemers een serieus obstakel vormen voor de doorstroom van jonger personeel binnen organisaties. Daarmee wordt hypothese E.13 (Werkgevers met een beperkte interne arbeidsmarkt (dus met een beperkte doorstroom van zittend personeel naar hogere functies), nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met een grote interne arbeidsmarkt) niet ondersteund.

Figuur 4.13 Werkgevers lijken minder vaak oudere werkzoekenden aan te nemen wanneer de interne arbeidsmarkt groter is, maar verschillen zijn statistisch niet significant



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Conclusie

Uit de verschillende analyses over risico's voor werkgevers komt niet duidelijk naar voren dat specifieke risico's voor werkgevers op een lage arbeidsproductiviteit of hoge arbeidskosten een rol spelen bij het wel of niet aannemen van oudere werkzoekenden. Wat wel duidelijk een rol speelt, is de fysieke zwaarte van de functie. Wanneer die hoog is, worden er minder vaak oudere werkzoekenden aangenomen. De invloed van het eigenrisicodragerschap WW of WIA, of van de aanwezigheid op bovenwettelijke ontslagvergoedingen op de aannamekans van oudere werkzoekenden, wordt mogelijk gemaskeerd door de samenhang van deze eigenschappen met het type bedrijven waar veel oudere werknemers werken. En ten slotte is het effect van de omvang van de interne arbeidsmarkt weliswaar statistisch niet significant, waarschijnlijk als gevolg van een beperkte spreiding tussen bedrijven, maar wijst deze wel in de richting van de daarvoor opgestelde hypothese: hoe kleiner de interne arbeidsmarkt, hoe groter de kans op aanname van oudere werkzoekenden.

5 Verschillen tussen functies en beroepen

Verschillen tussen functies en beroepen spelen een belangrijke rol bij de aanname van oudere werknemers. Sommige functies blijken meer geschikt voor ouderen dan andere, althans in de ogen van werkgevers. Werkgevers hebben een 'best passende leeftijd' in gedachten bij het werven. Voor lage functies (vmbo-niveau) werven werkgevers liever jong. Voor mentaal zwaardere functies zijn sollicitanten van rond de 45 jaar relatief aantrekkelijk. Oudere sollicitanten zijn op vrijwel alle punten in het nadeel ten opzichte van jongeren, met uitzondering van arbeidservaring.

Literatuur en hypothesen

Mensen veranderen als ze ouder worden, zowel in (neuro-)biologische, psychologische als in sociale zin (Nauta, De Lange & Görtz, 2010; Kooij et al., 2008). Deze veranderingen treden op in capaciteiten, ervaring en attitudes van mensen en de gevolgen hiervan kunnen heel verschillend uitpakken (Stemers, 2010; Kristof-Brown, 2000; Kanfer & Ackerman, 2004; Kooij et al., 2011; Schalk et al., 2011). Met de leeftijd nemen vooral verschillen in competenties, ervaring en attitudes tussen mensen toe (Nauta et al., 2004; Posthuma & Campion, 2009). Vanwege deze toenemende variatie is het onmogelijk om in generieke zin te duiden welk type werk bij een bepaalde leeftijd past. Wel valt enigszins te omschrijven hoe de match tussen mens en werk verandert met het vorderen van de leeftijd. De match tussen mens en werk is al lange tijd onderwerp van onderzoek (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Judge & Ferris, 1992), omdat een goede match zorgt voor meer werktevredenheid en betrokkenheid van werknemers (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003), en daarmee een hoger arbeidsproductiviteit. Een centrale vraag is welke kenmerken, die van invloed zijn op deze match, veranderen naarmate mensen ouder worden. Hieronder wordt onderscheid gemaakt tussen mentale capaciteiten, fysieke capaciteiten, werkervaring en attitudes.

Mentale capaciteiten

Salthouse (2009) toont met meerdere metingen bij dezelfde respondenten aan dat het geheugen, het redeneringsvermogen, de ruimtelijke visualisatie en waarnemingsnelheid al vanaf 25-jarige leeftijd afnemen. In de hersenen zijn het vooral de frontale cortex en de hippocampus die het eerste getroffen worden door veroudering, in de zin dat in deze gebieden de hersencellen het eerst afsterven (Orlebeke, 2002). En juist deze gebieden zijn belangrijk voor cognitief functioneren. Vooral de zogenoemde fluide vermogens, waarmee mensen bijvoorbeeld nieuwe oplossingen kunnen bedenken voor nieuwe problemen (denk aan wiskundige vermogens) nemen hierdoor af (Kanfer & Ackerman, 2004). Uit experimenten die Stallen & Ridderinkhof (2007a; 2007b) verrichtten, blijkt dat ouderen minder dan jongeren in staat zijn om nieuwe dingen te leren, waar te nemen wat er om hen heen gebeurt, zich situaties te herinneren en die te interpreteren, en problemen op te lossen. Gefixeerde vermogens, dat wil zeggen geleerde vermogens waarmee mensen hun kennis en ervaring benutten, nemen juist toe als mensen ouder worden.

Echte beperkingen in cognitief functioneren en leren komen meestal pas na het 65ste levensjaar aan het licht (Nilsson et al., 2009). Tussen 55 en 65 jaar zijn de effecten gering, en de individuele verschillen tussen mensen groot (Orlebeke, 2002). Onderzoek naar mentale veroudering geeft geen

directe aanleiding voor een afnemende geschiktheid van mensen tussen 55 en 65 jaar voor beroepen die hoge mentale eisen stellen. Wel geldt voor beroepen die hoge eisen stellen aan de zogenoemde ‘fluïde intelligentie’, in die zin dat ze veel werkgeheugen, abstract redeneren, aandacht en/of het verwerken van nieuwe informatie vragen, dat de professionaliteit van hun beoefenaars al op jonge leeftijd (rond twintig jaar) piekt (Kanfer & Ackerman, 2004). Veel bètawetenschappers geven dan ook aan dat ze naar eigen zeggen het meest productief en inventief waren rond hun twintigste of zelfs jonger (bijv. Dijkgraaf, 2005). In beroepen die vooral eisen stellen aan ‘gekrystaliseerde (gefixeerde) intelligentie’, zoals algemene kennis, ervaringskennis, woordenschat en verbaal begrip (Kanfer & Ackerman, 2004), geldt zo’n professionaliteitspiek veel minder en kan zelfs gesteld worden dat beoefenaars beter worden naarmate ze hun beroep langer uitoefenen – denk aan de functie van manager/bestuurder (Nauta, De Lange, & Görtz, 2010). Deze bevindingen geven aanleiding tot de volgende hypothese:

Hypothese P.1: Naarmate functies een groter beroep doen op gefixeerde mentale capaciteiten en minder op fluïde mentale capaciteiten, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Fysieke capaciteiten

De kans op fysieke gezondheidsklachten en chronische ziekten neemt toe met het stijgen van de leeftijd (zie www.cbs.nl). Als gevolg daarvan neemt de duur van het ziekteverzuim fors toe met de leeftijd, maar dit geldt niet voor de gemiddelde meldingsfrequentie (Nauta et al., 2004; zie ook Figuur 2.11). Overall stijgt het verzuimpercentage tot 60 jaar en daarna neemt het af (bron: Het Nationaal Kompas). Die daling vanaf 60 jaar kan tenminste gedeeltelijk worden toegeschreven aan het zogenoemde ‘healthy worker effect’ (Li & Sung, 1999, McMichael, 1976). Dat effect houdt in dat het vooral gezonde 60-plussers zijn die blijven werken, terwijl minder gezonde 60-plussers vroeger uittreden. De overgebleven 60-plussers vormen aldus een selectief gezonde groep, die zich niet snel ziek meldt.

Omdat fysieke capaciteiten met de leeftijd afnemen, is zwaar fysiek werk sterk leeftijdsgebonden. Om die reden stoppen bijvoorbeeld professionele balletdansers en voetballers doorgaans voor hun veertigste met hun vak. De vacaturesite van het ministerie van Defensie – waar veel van het werk fysiek zwaar is – genereert 100 vacatures voor 0-17 jaar, 114 voor 18-24 jaar, 86 voor 35-34 jaar en 13 resultaten voor werkzoekenden van 35 jaar en ouder (<http://werkenbijdefensie.nl/vacatures>, november 2013). Fysiek zware beroepen – zoals productiemedewerkers, bouwvakkers, verpleegkundigen, politieagenten en brandwachten – zijn met de leeftijd steeds moeilijker te vervullen, en wel omdat aerobische/cardiovasculaire capaciteiten achteruitgaan met het ouder worden, evenals spierkracht en –uithoudingsvermogen, lenigheid, lichaamscompositie en balans (Kenny et al., 2008). Wel blijken er grote verschillen tussen mensen in de mate waarin fysieke capaciteiten achteruitgaan, hetgeen afhangt van aanleg, leefstijl en chronische ziekten (Kenny et al., 2008).

Ilmarinen & Rantanen (1999) hebben de term ‘work ability’ geïntroduceerd om verschillen tussen mensen in de mate waarin zij aan werkeisen kunnen voldoen te beschrijven. Beroemd is de Finse longitudinale studie bij gemeentemedewerkers, waaruit bleek dat een derde van de werknemers die op hun 51ste laag scoorden op work ability (werkvermogen), vier jaar later arbeidsongeschikt waren

geworden. Elf jaar later werkte nog maar 2,4 procent van hen fulltime, 61 procent had een arbeidsongeschiktheidsuitkering en elf procent was al overleden (Ilmarinen & Rantanen, 1999). Een 65-jarige heeft gemiddeld de helft van de fysieke werkcapaciteit van een 25-jarige, aldus Ilmarinen (2002). Al voor het dertigste levensjaar gaat het fysieke werkvermogen achteruit (Chan, 2000), maar vooral vanaf 50 jaar gaat het ineens hard (Kenny et al., 2008). Het is dan ook niet verwonderlijk dat uit een studie van Kiss, De Meester & Braeckman (2007) blijkt dat 45-plussers significant hoger dan 45-minners scoren op herstelbehoefte na het werk. Daarentegen nemen fysieke werkeisen in de meeste organisaties niet af voor oudere werknemers, met als resultaat dat oudere werknemers vaker op maximale capaciteit werken dan jongere. De kans bestaat daarom dat oudere werknemers in fysiek zware beroepen chronisch moe worden of fysieke klachten aan het bewegingsapparaat krijgen, waardoor ze minder productief worden, vaker verzuimen en een groter risico hebben om (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt te worden. Dat risico willen werkgevers graag vermijden. Fysieke achteruitgang met de leeftijd kan daarom verklaren waarom werkgevers ouderen minder snel zullen aannemen voor fysiek zwaar werk. In het rapport *Ouderen op de arbeidsmarkt* (2001) concluderen de onderzoekers dat oudere werkzoekenden vooral aangenomen worden voor beroepen waarbij geen fysieke inspanning vereist is (bijvoorbeeld administratieve functies). De bijbehorende hypothese luidt:

Hypothese P.2: Naarmate functies minder beroep doen op fysieke capaciteiten, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Toch valt er het nodige te doen tegen deze fysieke achteruitgang. Zo is bewezen dat fysieke training de achteruitgang in fysieke conditie en kracht tegengaat. Ook is het soms mogelijk om fysieke belasting te verminderen, bijvoorbeeld via hulpmiddelen bij tilwerkzaamheden, of door werknemers te ontzien van fysieke belasting. Uit onderzoek blijkt dan ook dat oudere werknemers niet per se nadeel hoeven te ondervinden van afnemende competenties, aldus de S.O.C. theory (Baltes & Baltes, 1990). Deze theorie beschrijft hoe oudere werknemers met Selectie (focussen op interessante en haalbare doelen), Optimalisatie (persoonlijke vaardigheden verbeteren) en Compensatie (compenserende werkwijzen en hulpmiddel toepassen), hun eventuele afgenomen capaciteiten overbruggen (Zacher & Frese, 2011, Schalk et al., 2011). Dat geeft aanleiding tot de volgende hypothese:

Hypothese P.3: Werkgevers die fysieke belasting in het werk verminderen – bijvoorbeeld door ergonomische hulpmiddelen te bieden, door werkzaamheden deels te automatiseren – nemen vaker oudere werknemers aan.

Niet-reguliere werktijden

Speciale aandacht is nodig voor werken in ploegen- of nachtdienst. Härmä & Ilmarinen (1999) beschrijven dat de combinatie van een 24/7 economie en een vergrijzende beroepsbevolking enorme uitdagingen met zich meebrengt. Uit experimenteel en epidemiologisch onderzoek blijkt dat werken in ploegendienst verband houdt met vermoeidheid, afnemende prestaties, meer ongevallen en chronische gezondheidsklachten, waaronder hartklachten. Met het ouder worden krijgen mensen bovendien steeds meer moeite met ploegendienst, omdat het slaap-/waakritme (ook wel circadiaan ritme of 24-uursritme genoemd) zich dan steeds minder makkelijk aanpast. Daardoor krijgen ouder wordende werknemers in ploegendienst steeds meer slaapproblemen, al vanaf hun

veertigste. Op den duur versnelt ploegendienst daarom de kans op allerlei chronische gezondheidsklachten, zoals maag- en darmklachten, hart- en vaatziekten, psychoneurotische stoornissen – zoals chronische moeheid, angst, seksuele problemen en depressie – en psychosociale klachten – zoals de moeilijkheid om werk en vrije tijd goed af te stemmen, ook op gezinsgenoten (Härmä & Ilmarinen, 1999). Werkgevers die risico's willen mijden en de productiviteit willen maximaliseren, laten ouderen daarom minder in ploegendienst werken:

Hypothese P.4: Voor functies met werktijden overdag nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan dan voor functies in ploegendienst.

Werkervaring

Werkervaring neemt logischerwijze toe met de leeftijd. Dat kan oudere werknemers aantrekkelijker voor werkgevers maken dan jonge sollicitanten zonder werkervaring (Van der Werff et al., 2012). In 2008 schreef de wetenschapsjournalist Malcolm Gladwell een bestseller, waarin hij verwijst naar de zogenoemde 10.000-uur regel. Deze houdt in dat om ergens heel goed in te worden, of het nu pianospelen, atletiek of chirurgie is, je ten minste 10.000 uren moet oefenen, ofwel drie uur per dag over een periode van tien jaar. Singh (2013) beschrijft het voorbeeld van de noodlanding die een piloot enkele jaren geleden maakte op de Hudson Rivier in New York. Deze noodlanding was wellicht nooit zo goed gelukt als de piloot niet 19.000 vlieguren had gemaakt. Sight en collega's passen dit toe op het vak van chirurg: om goed te kunnen opereren, is heel veel praktijkervaring vereist. De volgende hypothese lijkt daarom plausibel:

Hypothese P.5: Naarmate functies veel werkervaring vereisen, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Er zit echter ook een nadeel aan heel veel 'vlieguren' maken in een en hetzelfde vakgebied: vooral als dit vakgebied veel routinematig werk omvat, kan veel oefening leiden tot ervaringsconcentratie (Stemers, 2010). Het nadeel hiervan is ten eerste dat mensen dan minder gemakkelijk een ander vak kunnen (leren) beheersen, en ten tweede dat soms de motivatie voor het eigen vak achteruitgaat, juist omdat men onvoldoende nieuwe dingen leert. SEOR (2011) beschrijft dat veel werknemers zich jarenlang specialiseren, daardoor steeds deskundiger worden, maar ook steeds moeilijker een andere kant op kunnen. Bovendien zullen specialisten die switchen naar een nieuw beroep nooit meer dezelfde deskundigheid kunnen ontwikkelen.

Attitudes

Wat betreft veranderende attitudes blijkt er enig bewijs te zijn voor verminderd aanpassingsvermogen met de leeftijd. Zo blijkt dat oudere werknemers nieuwe technologie later accepteren dan jongere werknemers en schatten oudere werknemers de bruikbaarheid en gebruikersvriendelijkheid van nieuwe technologie lager in dan jongeren (Morris & Venkatesh, 2000). Voor functies waarin veel technologische veranderingen optreden, lijken oudere werknemers minder geschikt. Dat kan worden getoetst aan de hand van de volgende hypothese:

Hypothese P.6: Naarmate functies minder een beroep doen op continu veranderende (informatie)technologische capaciteiten, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

De Lange et al. (2006) tonen aan dat veranderbereidheid van werknemers afneemt als ze ouder worden (zie ook Maurer, Weiss & Barbeite, 2003; Van Dam, 2004). Kooij et al. (2008) tonen aan dat jongere werknemers leer- en groeimogelijkheden belangrijker vinden dan oudere werknemers (zie ook Warr, 2008). Oudere werknemers hebben bovendien meer last van een verminderde person-environment fit na organisatieveranderingen (Caldwell et al., 2004) en meer moeite met snelle technologietrainingen dan jongeren (Cau-Bareille, Gaudartb & Delgouletc, 2012). Posthuma & Campion (2009) stellen daar tegenover dat de voorkeur in leermethode verandert met de leeftijd, wat het gevonden leeftijdsverschil in leervermogen kan verklaren. Organisaties bieden echter vaak geen alternatieven in leermethoden en bovendien hebben ouderen minder toegang tot training (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Dat kan ervoor zorgen dat werkgevers voor de zekerheid minder snel oudere werknemers aannemen voor functies die meer aanpassingsvermogen vereisen, ofwel:

Hypothese P.7 Naarmate functies minder aanpassingsvermogen vereisen, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Er zijn ook positieve geluiden over het aanpassingsvermogen van ouderen. Rothe et al. (2012) vonden bij ruim duizend Finse werknemers van alle leeftijden dat er geen leeftijdsgebonden voorkeuren zijn qua tijd- en plaatsafhankelijk werken (lees: acceptatie van nieuwe technologie). Alleen in relatief onbelangrijke zaken – zoals klimaatcontrole – bleken er leeftijdsgebonden voorkeuren te zijn. Onderzoek van Nauta et al. (2005) wijst uit dat als mensen in ‘brede’ functies werken, waarin veel te leren valt en die veel van hun professionaliteit vereisen, zij hun inzetbaarheid voor andere functies hoog inschatten, ook als ze al wat ouder zijn. Maar in ‘smalle’ functies schatten ouderen hun eigen inzetbaarheid voor andere functies laag in, lager dan jongere werknemers met smalle functies.

Omdat vooral de verschillen in competenties, ervaring en attitudes tussen mensen toenemen met leeftijd (Nauta et al., 2004; Posthuma & Campion, 2009), hebben werkgevers wellicht zelf een idee van een best passende leeftijd voor een functie, die grotendeels de aannemkans van oudere werknemers in die functie kan bepalen. Ook kan de spreiding van die best passende leeftijd over werkgevers iets zeggen over de variatie in relevante competenties, ervaringen en attitudes, waardoor de aannemkans voor oudere werknemers groter kan zijn. Of dit zo is, wordt getoetst aan de hand van de volgende twee hypothesen:

Hypothese P.8: Naarmate de best passende leeftijd bij een bepaald beroep hoger is, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Hypothese P.9: Naarmate de spreiding van de best passende leeftijd bij een bepaald beroep hoger is, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Empirische resultaten

Functionies die een beroep doen op mentale capaciteiten

Voor de geschiktheid van oudere werknemers voor een functie, is hierboven een theoretisch onderscheid gemaakt tussen gefixeerde mentale capaciteiten en fluïde mentale capaciteiten. Bij gefixeerde mentale capaciteiten hebben oudere werknemers door werk- en levenservaring mogelijk een streepje voor op jongere werknemers. Bij fluïde mentale capaciteiten, zoals de snelle verwerking van nieuwe informatie, presteren oudere werknemers mogelijk minder goed dan jongere werknemers. Om dat te toetsen is in de enquête onder leidinggevenden gevraagd of de functie die zij hebben aangegeven enerzijds mentaal zwaar is (een beroep doet op gefixeerde mentale capaciteiten) en anderzijds veelvuldig de verwerking van nieuwe informatie vereist (een beroep doet op fluïde mentale capaciteiten). De mate waarin de antwoorden hierop variëren naar functieniveau, bedrijfs-grootte en sector wordt getoond in Tabel 5.1 voor het beroep op gefixeerde mentale capaciteiten en in Tabel 5.2 voor het beroep op fluïde mentale capaciteiten.

Tabel 5.1 Mate waarin functie mentaal zwaar is, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Mate waarin functie mentaal zwaar is	niet of nauwelijks	gemiddeld	redelijk tot sterk	Totaal
Lagere functies	24%	40%	36%	100%
Hogere functies	11%	26%	63%	100%
Kleine bedrijven	24%	35%	40%	100%
Middelgrote bedrijven	19%	33%	48%	100%
Grote bedrijven	13%	32%	55%	100%
Landbouw, bouw en transport	19%	32%	49%	100%
Industrie	16%	31%	52%	100%
Handel	30%	42%	28%	100%
Dienstverlening	14%	34%	52%	100%
Gezondheid en welzijn	11%	28%	61%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	14%	27%	59%	100%
Overige quartaire sector	16%	36%	48%	100%
Totaal	18%	33%	49%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

In beide tabellen valt op dat mentale capaciteiten twee keer zo vaak veelvuldig worden vereist in hogere functies dan in lagere functies. Volgens de geïnterviewde leidinggevenden betreft de helft van de functies mentaal zware functies en is in nog eens een derde van de gevallen sprake van een gemiddelde mentale belasting. Slechts in een vijfde van alle functies is er niet of nauwelijks sprake van een serieuze mentale belasting. Ook in een vijfde van alle aangegeven functies moet veelvuldig

nieuwe informatie worden verwerkt. In nog eens meer dan de helft van de functies moet dat regelmatig gebeuren. Wanneer oudere werknemers daar slechter in zijn dan jongere werknemers, dan zijn ze voor veel functies duidelijk minder aantrekkelijk.

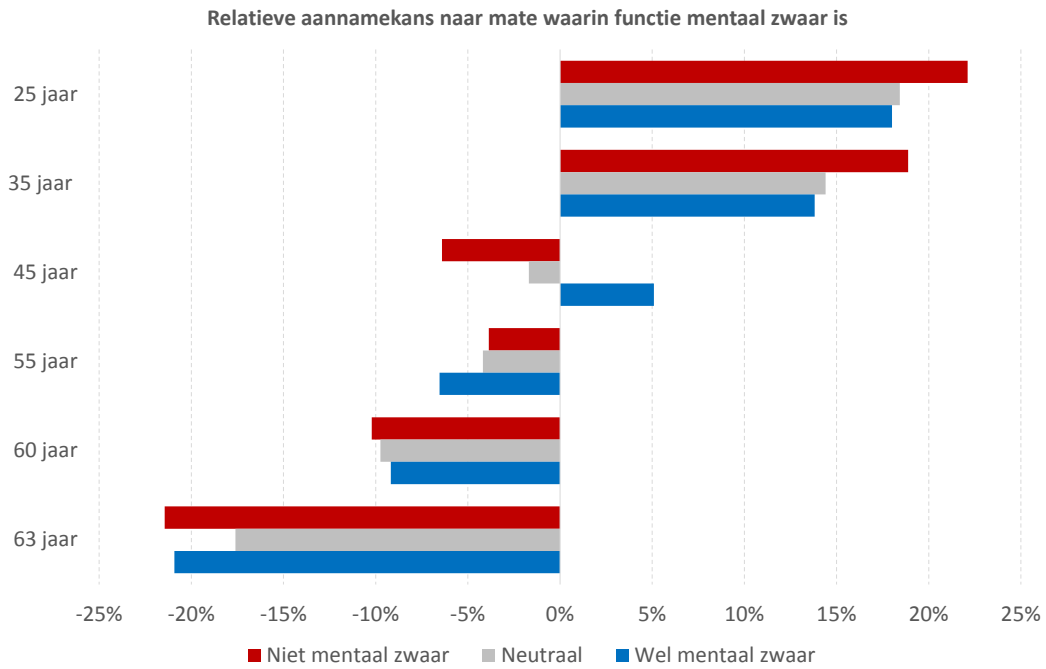
Tabel 5.2 Mate waarin functie de verwerking van nieuwe informatie vereist, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Mate waarin functie verwerking van nieuwe informatie vereist	geen	af en toe	regelmatig	veelvuldig	Totaal
Lagere functies	10%	24%	56%	11%	100%
Hogere functies	2%	11%	61%	26%	100%
Kleine bedrijven	9%	22%	55%	14%	100%
Middelgrote bedrijven	7%	20%	57%	16%	100%
Grote bedrijven	4%	14%	61%	21%	100%
Landbouw, bouw en transport	9%	23%	54%	14%	100%
Industrie	3%	15%	60%	22%	100%
Handel	11%	23%	56%	10%	100%
Dienstverlening	4%	16%	54%	26%	100%
Gezondheid en welzijn	6%	16%	65%	13%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	4%	12%	61%	24%	100%
Overige quartaire sector	4%	15%	61%	20%	100%
Totaal	6%	18%	58%	18%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

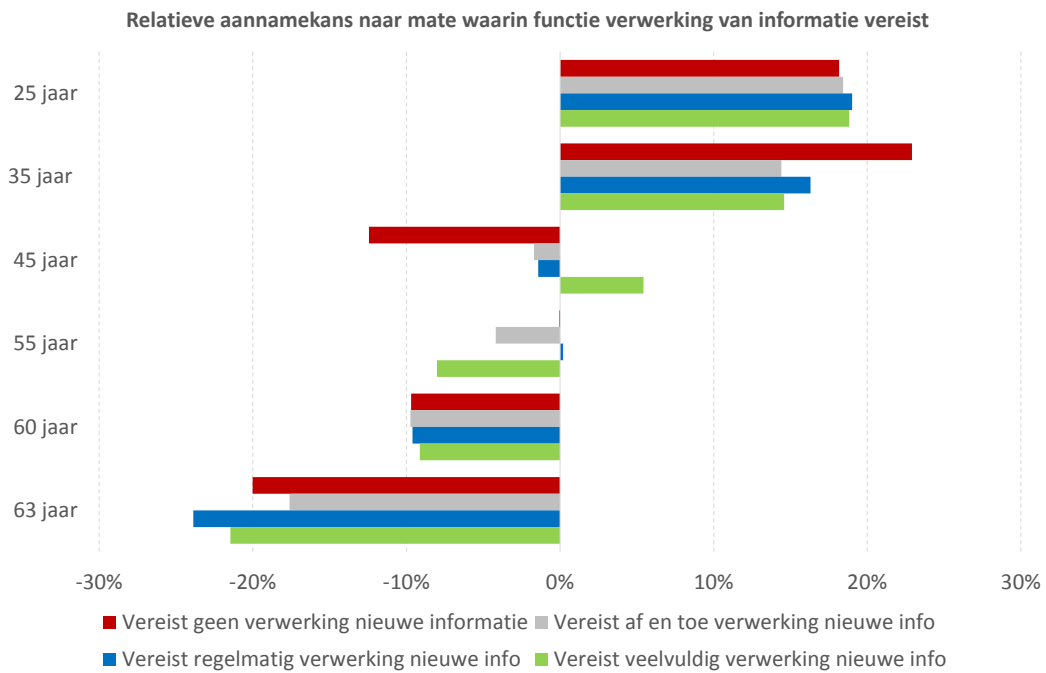
Een toets op hypothese P.1 (Naarmate functies meer beroep doen op gefixeerde mentale capaciteiten en minder op fluïde mentale capaciteiten, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) laat zien dat alleen 45-jarige werkzoekenden statistisch significant vaker worden aangenomen wanneer functies mentaal zwaarder zijn, zie Figuur 5.1. Voor de overige leeftijden maakt de mentale zwaarte van het beroep niet uit voor de aannemekans. Opvallend genoeg geldt hetzelfde voor functies waarin veelvuldig nieuwe informatie moet worden verwerkt, zie Figuur 5.2. Ook daar hebben 45-jarigen een statistisch significant hogere aannemekans, terwijl die kans voor andere leeftijden niet verschilt tussen functies die wel en geen beroep doen op fluïde mentale capaciteiten.

Figuur 5.1 Werkgevers nemen vaker werknemers van 45 jaar aan in functies die mentaal zwaarder zijn



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 5.2 Werkgevers nemen vaker werknemers van 45 jaar aan in functies die veelvuldig de verwerking van nieuwe informatie vereisen



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Deze resultaten vormen geen bevestiging van hypothese P.1. Ze wijzen erop dat vooral 45-jarigen meer kans op aanname maken bij mentaal zware in plaats van mentaal lichte beroepen.⁶ Tegen de verwachting in maken 45-jarigen ook meer kans op aanname naarmate de functie meer verwerking van nieuwe informatie vereist – hetgeen een beroep doet op fluïde mentale vermogens. Bij oudere leeftijdsgroepen zijn beide typen verschillen er niet. Deze resultaten suggereren wat anders dan hypothese P.1 voorspelde. Niet zozeer de aard van de gevraagde mentale capaciteiten - gefixeerd of fluïde – doet ertoe, maar veeleer dat er in de ogen van de werkgevers een optimale leeftijd bestaat waarop iemand mentaal zwaar werk aankan. Die ligt kennelijk rond de 45 jaar.

Kanttekening is wel dat de operationalisatie van met name gefixeerde mentale capaciteiten in de enquête beperkt is. Mentale zwaarte kan zowel verwijzen naar gefixeerde als naar fluïde mentale capaciteiten. Maar het is gezien de resultaten onwaarschijnlijk dat de conclusie door een betere operationalisatie van het begrip ‘gefixeerde mentale capaciteiten’ zou veranderen. Die conclusie luidt dat 45-jarigen meer kans op aanname maken bij mentaal zware dan bij mentaal lichte beroepen, maar dat dit voor oudere werkzoekenden geen verschil maakt.

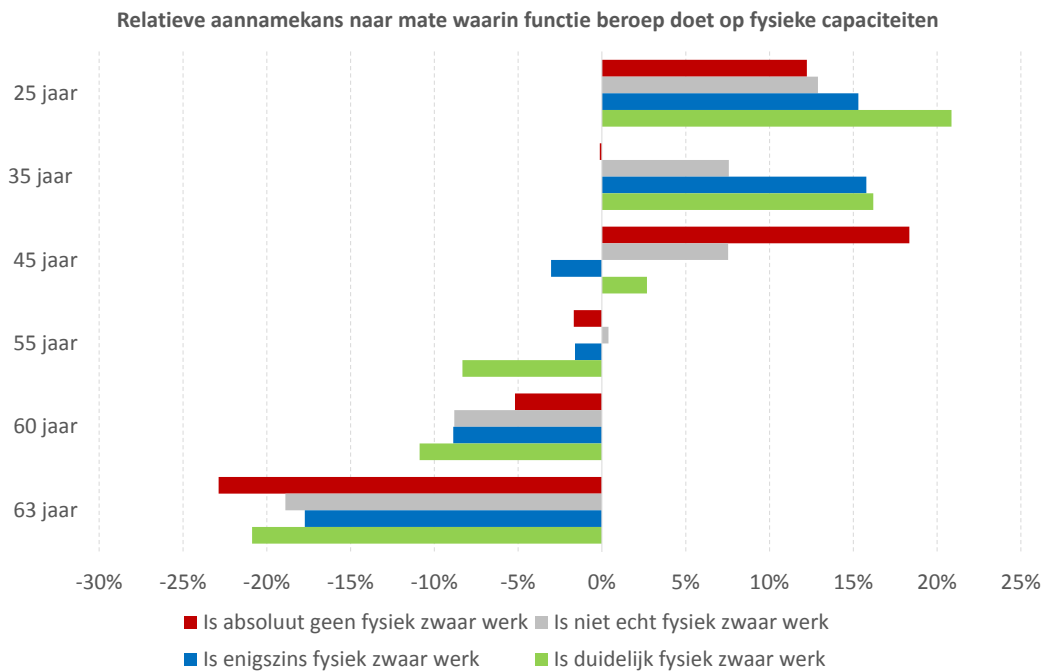
Funcities die een beroep doen op fysieke capaciteiten

In het vorige hoofdstuk is al gekeken naar de mate waarin fysiek zware functies voorkomen (Paragraaf 4.2) en de mate waarin oudere werknemers mogelijk minder in aanmerking komen voor deze functies. De resultaten van die analyse wordt hieronder in Figuur 5.3 herhaald. De figuur laat zien dat werkzoekenden tussen de 45 en 60 jaar een grotere kans op aanname hebben naarmate de functie fysiek lichter is. Bij 63-jarige werkzoekenden zijn de verschillen niet statistisch significant, zij hebben ook bij fysiek lichtere functies een relatief kleine aannamekans. Hypothese P.2 (Naarmate functies minder beroep doen op fysieke capaciteiten, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) wordt daarmee bevestigd.

Opvallend is dat de fysieke zwaarte van een functie al vanaf relatief jonge leeftijd, namelijk rond de leeftijd van 45 jaar, een significante invloed heeft op de aannamekans. Bij hogere leeftijden (tot en met 60 jaar) zorgt de fysieke zwaarte van het beroep voor een verdere verslechtering van de aannamekans. De conclusie luidt dat werkgevers die fysiek zwaar werk aanbieden liever geen risico lopen, en bij hoge voorkeur jongeren tussen de 25 en 35 jaar inzetten op fysiek zwaar werk. Ook uit de interviews blijkt dat dit een bepalende factor is.

⁶ De relatief kleine aannamekans voor 45-jarigen bij mentaal lichte beroepen is het gevolg van het beperkte aantal waarnemingen van 45-jarigen in deze categorie.

Figuur 5.3 Werkgevers nemen vaker werknemers van 45 tot en met 60 jaar aan wanneer de functie fysiek minder zwaar is



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Ergonomische aanpassingen

Wanneer werkgevers bereid zijn om de fysieke belasting van functies te beperken, bijvoorbeeld door middel van ergonomische aanpassingen en hulpmiddelen, dan zouden oudere werkzoekenden mogelijk weer eerder in aanmerking komen voor het vervullen van fysiek zwaardere functies. In de enquête onder leidinggevendenden is daarom gevraagd in welke mate de werkgever de fysieke belasting voor werknemers verlaagt door ergonomische aanpassingen en automatisering. Tabel 5.3 laat zien dat bijna de helft van alle werkgevers dat expliciet zegt te doen.

Een nadere analyse laat echter zien dat er geen statistisch significante verschillen in de aannamekans van oudere werkzoekenden zit tussen werkgevers die wel en geen ergonomische aanpassingen doen. Hypothese P.3 (Werkgevers die fysieke belasting in het werk verminderen – bijvoorbeeld door ergonomische hulpmiddelen te bieden, door werkzaamheden deels te automatiseren – nemen vaker oudere werknemers aan) wordt daarom niet bevestigd. Deze resultaten wekken de suggestie dat voor functies waarvoor geen aanpassingen worden gedaan ouderen waarschijnlijk minder geschikt zijn, terwijl voor functies waarvoor wel aanpassingen worden gedaan ouderen relatief duur worden. Dit blijft echter speculatief en kan niet direct uit de enquêteresultaten worden afgeleid.

Tabel 5.3 Mate waarin werkgever ergonomische aanpassingen doet in functie, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Mate waarin werkgever ergonomische aanpassingen doet in functie	niet	neutraal	wel	Totaal
Lagere functies	17%	35%	48%	100%
Hogere functies	17%	38%	45%	100%
Kleine bedrijven	21%	40%	39%	100%
Middelgrote bedrijven	15%	37%	49%	100%
Grote bedrijven	16%	34%	50%	100%
Landbouw, bouw en transport	13%	31%	55%	100%
Industrie	8%	34%	58%	100%
Handel	24%	39%	38%	100%
Dienstverlening	14%	40%	46%	100%
Gezondheid en welzijn	16%	36%	48%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	25%	43%	32%	100%
Overige quartaire sector	21%	28%	51%	100%
Totaal	17%	36%	46%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Werktijden en ploegdienst

Belasting van de werknemer in een functie kan ook bestaan uit ongewone werktijden ('s avonds of in het weekend) of onregelmatige werktijden. In de enquête is gevraagd naar de mate waarin in de aangegeven functie in ploegdienst wordt gewerkt. Mogelijk zijn oudere werknemers daar minder voor geschikt dan jongere werknemers. Daarnaast komt het regelmatig voor dat ouderen hier in cao's van worden uitgezonderd. Tabel 5.4 laat zien dat er in 17 procent van de functies regelmatig in ploegdienst wordt gewerkt en dat deze functies vaker een lager functieniveau in grotere bedrijven betreffen. Een toets op hypothese P.4 (Voor functies met werktijden overdag nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan dan voor functies in ploegdienst) laat zien dat werkzoekenden van 45 jaar tot en met 60 jaar meer kans op aanname hebben naarmate de functie niet regelmatig ploegdienst behelst, zie Figuur 5.4. Bij de overige leeftijdscategorieën zijn de verschillen statistisch niet significant. De hypothese wordt daarmee grotendeels bevestigd.

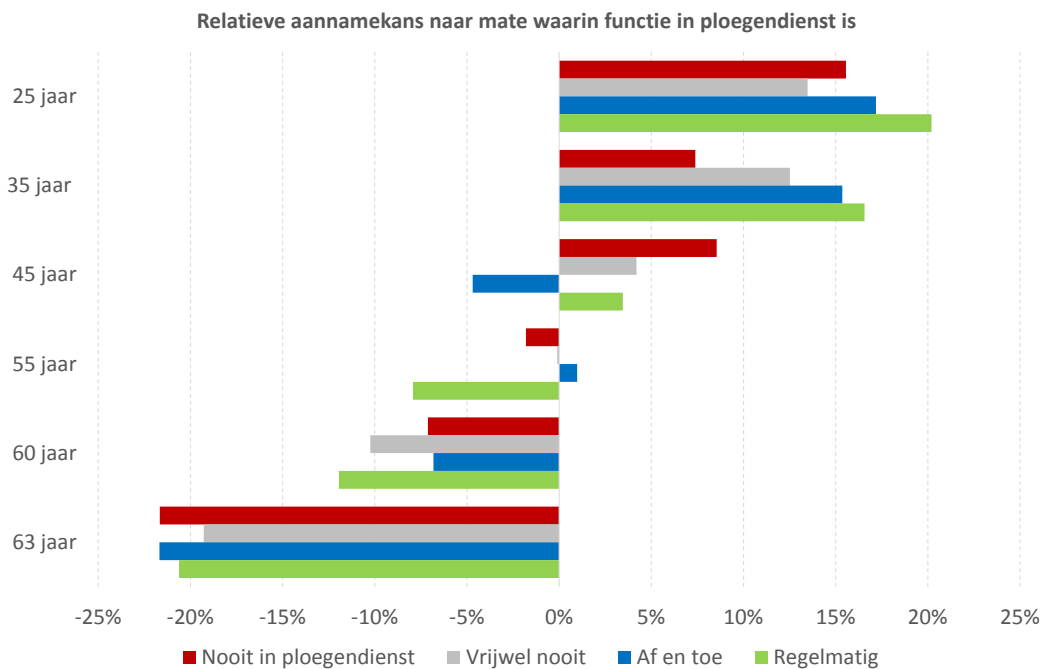
Wederom blijkt dat mensen al op relatief jonge leeftijd, namelijk rond 45 jaar, minder aantrekkelijk zijn voor functies die in ploegdienst worden vervuld. Mogelijk anticiperen werkgevers er al op dat het maar een paar jaar duurt voordat mensen de ploegdienst niet meer goed aankunnen of recht krijgen op extra verlof. Bij een hogere leeftijd (tot in ieder geval 60 jaar) zorgt een functie in ploegdienst voor een verdere verslechtering van de aannamekans. De conclusie luidt dat werkgevers die functies in ploegdienst aanbieden oudere werknemers daarvoor minder geschikt achten en daarom bij voorkeur jongeren van 25 tot 35 jaar inzetten voor functies in ploegdienst.

Tabel 5.4 Mate waarin in functie in ploegendienst wordt gewerkt, naar functieniveau, bedrijfs-grootte en sector

Mate waarin in functie in ploegen- dienst wordt gewerkt	echt nooit	vrijwel nooit	mogelijk	regelmatig	Totaal
Lagere functies	35%	24%	19%	22%	100%
Hogere functies	57%	23%	9%	11%	100%
Kleine bedrijven	49%	26%	15%	10%	100%
Middelgrote bedrijven	43%	22%	15%	20%	100%
Grote bedrijven	44%	23%	13%	20%	100%
Landbouw, bouw en transport	42%	22%	18%	18%	100%
Industrie	44%	22%	13%	21%	100%
Handel	37%	27%	18%	18%	100%
Dienstverlening	54%	25%	13%	7%	100%
Gezondheid en welzijn	34%	23%	13%	31%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	67%	22%	7%	4%	100%
Overige quartaire sector	51%	21%	14%	14%	100%
Totaal	45%	24%	14%	17%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 5.4 Werkgevers nemen vaker werknemers van 45 tot en met 60 jaar aan in functies waarin minder vaak in ploegendienst wordt gewerkt



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Functies die veel werkervaring vereisen

Waar oudere sollicitanten mogelijk meer kans op aanname maken, is voor functies waar meerdere jaren werkervaring een vereiste is. Aan de geënquêteerde leidinggevenden is daarom gevraagd hoeveel jaren relevante werkervaring nieuwe werkgevers bij voorkeur zouden moeten hebben in de aangegeven functie. Tabel 5.5 vat de antwoorden samen in een viertal categorieën. Daaruit blijkt dat werkgevers vaak al tevreden zijn met een beperkte hoeveelheid werkervaring (vooral tot twee jaar, vervolgens drie of vier jaar), al is voor ruim de helft van alle functies nog wel meer dan vijf jaar relevante werkervaring gewenst. Voor slechts 13 procent van alle functies bestaat de wens van tien of meer jaar relevante werkervaring. Het aantal functies waarop ouderen zich op basis van hun werkervaring kunnen onderscheiden lijkt daarom beperkt.

Tabel 5.5 Gewenste aantal jaren relevante werkervaring voor gevraagde functie, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Gewenste relevante werkervaring voor functie	t/m 2 jaar	3 t/m 4 jaar	5 t/m 9 jaar	10 jaar of meer	Totaal
Lagere functies	35%	19%	35%	11%	100%
Hogere functies	20%	21%	43%	16%	100%
Kleine bedrijven	31%	20%	37%	12%	100%
Middelgrote bedrijven	27%	21%	38%	14%	100%
Grote bedrijven	26%	20%	40%	14%	100%
Landbouw, bouw en transport	20%	17%	42%	21%	100%
Industrie	16%	21%	47%	16%	100%
Handel	42%	17%	32%	10%	100%
Dienstverlening	26%	18%	43%	14%	100%
Gezondheid en welzijn	33%	25%	32%	10%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	19%	27%	42%	12%	100%
Overige quartaire sector	24%	21%	40%	15%	100%
Totaal	28%	20%	39%	13%	100%

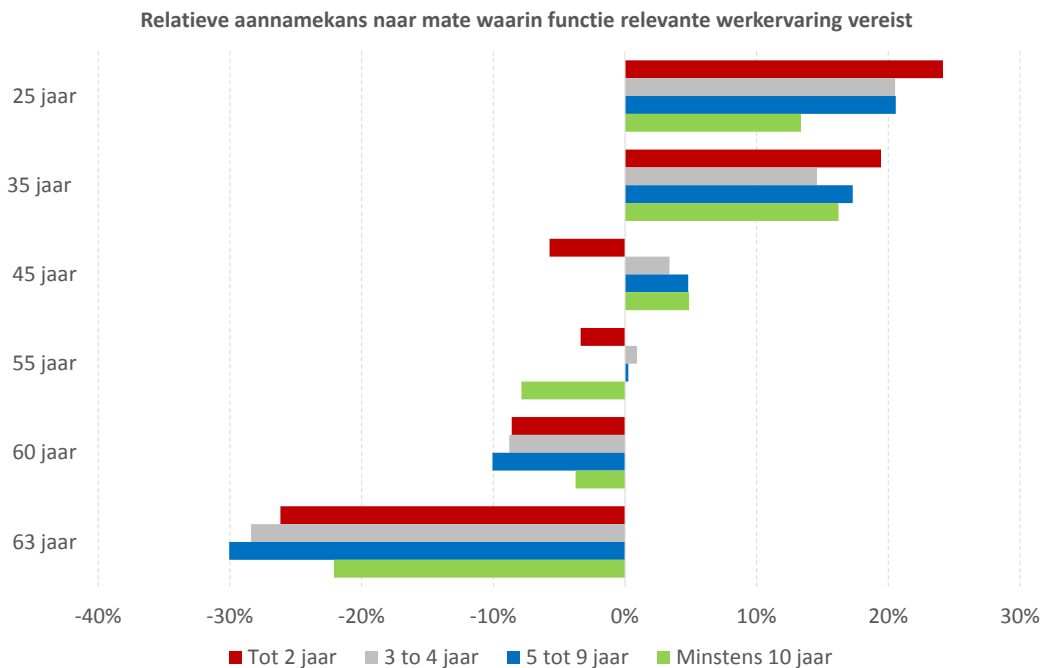
Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Een toets op de aantrekkelijkheid van oudere werkzoekenden voor functies waarin werkervaring belangrijk is, geeft enige aanleiding om hypothese P.5 (Naarmate functies veel werkervaring vereisen, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) te bevestigen. Figuur 5.5 laat tendensen zien die wijzen in de richting van steun voor deze hypothese. Zo hebben 25- en 35-jarigen een kleinere aannamekans zodra minstens 10 jaar relevante werkervaring vereist is, terwijl de aannamekans van 60- en 63-jarigen dan juist groter is. Dat zijn meteen ook alle statistische significante verschillen. Dat geeft enige empirische steun aan de hypothese, maar alleen voor relatief uitzonderlijke gevallen.

Een nadere uitsplitsing naar functieniveau en bedrijfsgrootte laat zien dat de conclusie alleen over-eind blijft voor kleine bedrijven (tot 50 werknemers). Voor deze bedrijven wordt het verschil in

aannemekans voor 25-, 60- en 63-jarigen afhankelijk van de mate van relevante werkervaring zelfs versterkt. Bij de grootste bedrijven geldt de conclusie niet voor 60-jarigen. Geconcludeerd kan worden dat oudere werkzoekenden op grond van meer relevante werkervaring alleen relatief betere aannemekansen hebben in kleinere bedrijven. In andere situaties maakt het hebben van meer relevante werkervaring niet veel uit voor de aannemekans.

Figuur 5.5 Werkgevers nemen vaker oudere werknemers aan voor functies waarin minstens tien jaar relevante werkervaring gewenst is

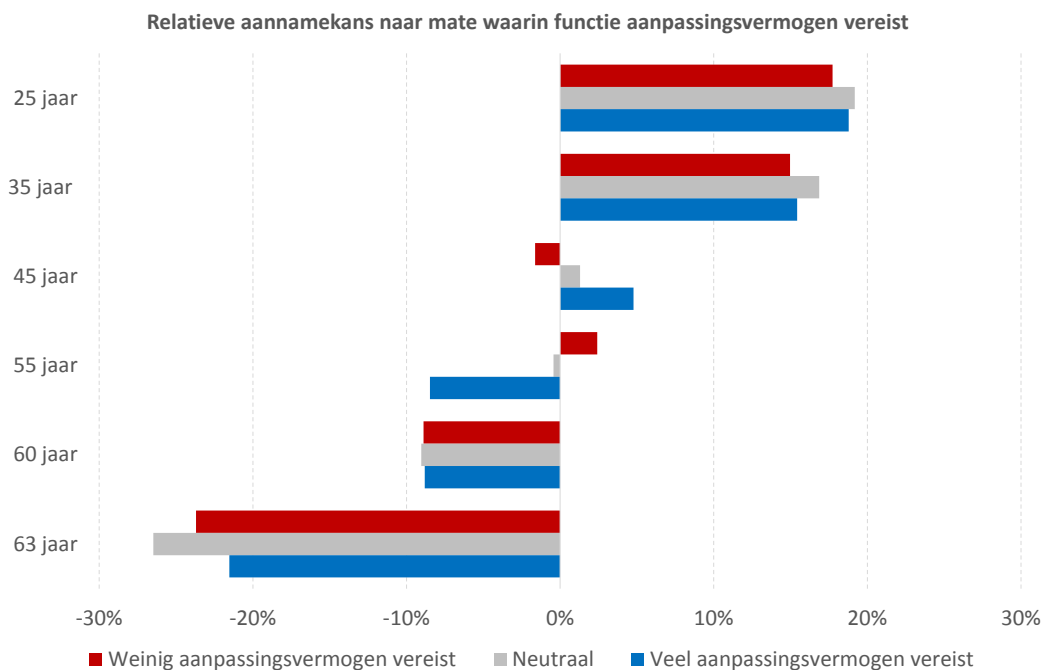


Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Functionies die aanpassingsvermogen vereisen

De mate waarin functies een beroep doen op het aanpassingsvermogen van de werknemer, is op drie verschillende manieren gevraagd in de enquête onder leidinggevendenden. Ten eerste is gevraagd naar de mate waarin de functie van een werknemer het veelvuldig verwerken van nieuwe informatie vereist. Deze vraag is aan de orde gekomen in Figuur 5.2, waaruit bleek dat het beroep op deze fluïde mentale capaciteiten alleen de aannemekans van 45-jarigen significant verhoogt. Een tweede vraag in de enquête betrof de mate waarin de functie van een werknemer vraagt dat deze een groot aanpassingsvermogen heeft. Een nadere analyse van de antwoorden op deze vraag laat zien dat alleen 55-jarigen statistisch significant minder aantrekkelijk zijn als functies veel aanpassingsvermogen vragen, zie Figuur 5.6. Voor andere leeftijden zijn er geen effecten op de aannemekans tussen functies die veel of weinig aanpassingsvermogen van mensen vereisen. Hypothese P.7 (Naarmate functies minder aanpassingsvermogen vereisen, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) wordt op grond hiervan gedeeltelijk bevestigd, namelijk alleen voor werknemers rond de leeftijd van 55 jaar.

Figuur 5.6 Werkgevers nemen minder vaak 55-jarige sollicitanten aan voor functies waarin veel aanpassingsvermogen wordt vereist



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Een derde manier waarop aanpassingsvermogen invloed kan hebben op de aannamekans van (oude) werkzoekenden, is via een beroep op continu veranderende (informatie)technologische capaciteiten. In de enquête is dat vertaald in de mate waarin de functie aan de werknemer vraagt dat deze goede computervaardigheden heeft. Tabel 5.6 laat zien dat bijna de helft van alle functies aan de werknemer enige computervaardigheden vraagt, bijna een vijfde deel van de functies vraagt die in sterke mate. Dat betekent dat ruim een derde van de door leidinggevende aangegeven functies niet of nauwelijks computervaardigheden vereisen. Dat biedt mogelijkheden op de arbeidsmarkt voor mensen die deze computervaardigheden ontberen, een groep die onder oudere werkzoekenden mogelijk groter is dan onder jongere werkzoekenden.

Een toets op hypothese E.6 (Naarmate functies minder een beroep doen op continu veranderende (informatie)technologische capaciteiten, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) op basis van de vraag naar de mate waarin functies een beroep doen op computervaardigheden is uitgevoerd in Figuur 5.7. De figuur laat zien dat mensen van rond de 55 jaar minder kans op aanname maken wanneer de functie meer computervaardigheden vereist, terwijl sollicitanten van rond de 45 jaar juist meer kans op aanname maken.⁷ Voor de overige leeftijden maakt het voor de aannamekans niet uit of de functie veel of weinig computervaardigheden vereist. De hypothese wordt dus gedeeltelijk bevestigd voor 55-jarigen, terwijl voor 45-jarigen eenzelfde patroon geldt als bij functies die veel of weinig verwerking van nieuwe informatie vereisen.

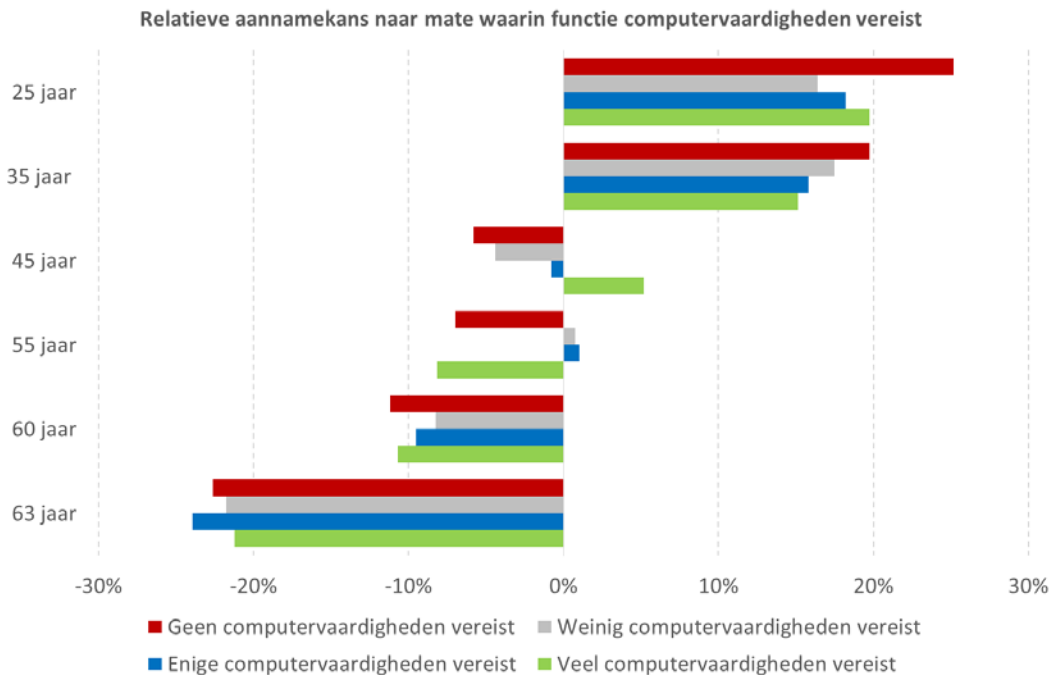
⁷ Het negatieve effect van ‘geen computervaardigheden vereist’ bij 55-jarigen wordt mogelijk veroorzaakt door het beperkte aantal waarnemingen in die groep, of door het type lagere functies waarvoor oudere werkzoekenden sowieso weinig kans maken.

Tabel 5.6 Mate waarin functie computervaardigheden vereist, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Mate waarin functie computervaardigheden vereist	geen	weinig	enige	veel	Totaal
Lagere functies	18%	28%	41%	13%	100%
Hogere functies	4%	22%	51%	23%	100%
Kleine bedrijven	19%	25%	40%	16%	100%
Middelgrote bedrijven	9%	25%	48%	18%	100%
Grote bedrijven	8%	25%	49%	19%	100%
Landbouw, bouw en transport	15%	21%	49%	15%	100%
Industrie	6%	26%	46%	22%	100%
Handel	29%	29%	33%	10%	100%
Dienstverlening	3%	20%	45%	32%	100%
Gezondheid en welzijn	8%	31%	50%	11%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	5%	22%	56%	17%	100%
Overige quartaire sector	9%	24%	53%	14%	100%
Totaal	12%	25%	46%	18%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 5.7 Werkgevers nemen minder vaak sollicitanten van 55 jaar en vaker sollicitanten van 45 jaar aan voor functies waarin veel computervaardigheden zijn vereist



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Als wordt gekeken naar verschillen naar functieniveau, dan gelden de resultaten vooral voor lagere functies. Voor hogere functies blijkt het verschil bij 45-jarigen niet langer statistisch significant te zijn.

Best passende leeftijd bij functie

Los van gevraagde capaciteiten in functies, waardoor oudere werkzoekenden meer of minder geschikt zijn, is in de enquête onder leidinggevendenden ook gevraagd naar de optimale en de maximale leeftijd voor het kunnen vervullen van de aangegeven functie. Bij 20 procent van de functies werd een maximale leeftijd onder de 50 jaar gegeven. Dat betekent dat oudere werkzoekenden voor 80 procent van de functies in principe nog in aanmerking komen. De variatie in de optimale leeftijd is veel groter, zie Tabel 5.7. Voor de helft van de functies ligt de optimale leeftijd tussen de 30 en 40 jaar, voor een kwart ligt dat tussen de 40 en 50 jaar en in slechts vijf procent van de functies ligt de optimale leeftijd boven de 50 jaar. Dat betekent dat oudere werkzoekenden vanaf 50 jaar volgens leidinggevendenden nog maar voor enkele functies een voordeel hebben op jongere werkzoekenden. Er zijn daarbij nauwelijks verschillen naar functieniveau, bedrijfsgrootte of sector.

Tabel 5.7 Verdeling van optimale leeftijd voor functies zoals aangegeven door leidinggevende respondenten, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

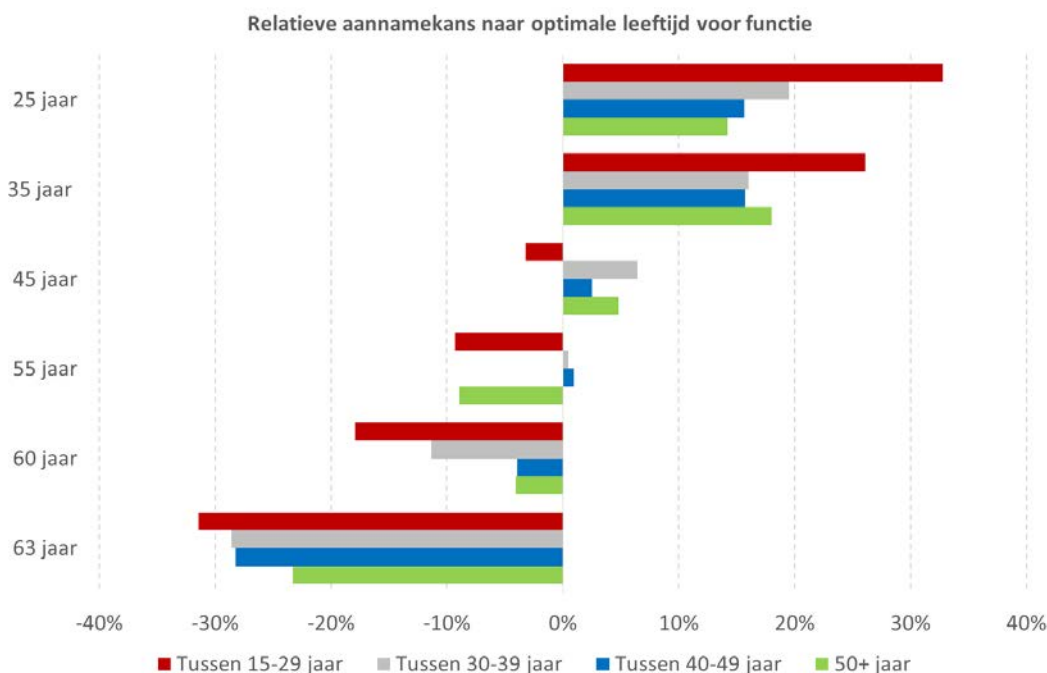
Optimale leeftijd voor functie	15-29 jaar	30-39 jaar	40-49 jaar	50+ jaar	Totaal
Lagere functies	27%	46%	22%	5%	100%
Hogere functies	13%	53%	30%	4%	100%
Kleine bedrijven	27%	46%	22%	4%	100%
Middelgrote bedrijven	21%	48%	25%	6%	100%
Grote bedrijven	16%	52%	28%	4%	100%
Landbouw, bouw en transport	15%	49%	31%	5%	100%
Industrie	13%	47%	36%	4%	100%
Handel	41%	39%	16%	4%	100%
Dienstverlening	16%	54%	26%	4%	100%
Gezondheid en welzijn	15%	55%	24%	6%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	14%	55%	30%	2%	100%
Overige quartaire sector	13%	48%	31%	8%	100%
Totaal	20%	49%	26%	5%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Of leidinggevendenden ook daadwerkelijk eerder voor oudere werkzoekenden kiezen wanneer de optimale leeftijd voor een functie hoger is, wordt getoond in Figuur 5.8. De figuur laat zien dat de kans op aanname voor jongeren lager ligt naarmate de optimale leeftijd voor een functie hoger ligt. Voor ouderen vanaf 60 jaar is de kans op aanname statistisch significant groter wanneer volgens leidinggevendenden de optimale leeftijd voor een functie hoger ligt. Voor 45- en 55-jarige sollicitanten is het beeld diffuus. Al met al wordt hypothese P.8 (Naarmate de best passende leeftijd bij een

bepaald beroep hoger is, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) wel bevestigd voor 60-plussers. De overall conclusie luidt dat er zoiets als een best passende leeftijd voor sommige functies lijkt te bestaan: zodra mensen dichterbij de best passende leeftijd zitten, is hun aannamekans groter.

Figuur 5.8 Werkgevers nemen vaker oudere werknemers aan voor functies waarin de optimale leeftijd volgens hen hoger ligt



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Een gerelateerde hypothese betreft de spreiding van de best passende leeftijd in. Wanneer die groter is, dan kan worden verwacht dat de kans op aanname van jongere én oudere werkzoekenden groter is. Specifiek voor oudere werkzoekenden is dat geoperationaliseerd door te kijken naar de invloed van de door leidinggevendenden opgegeven maximale leeftijd voor de functie. Uit de analyse blijkt dat die invloed beperkt is. Alleen 25-jarige sollicitanten worden statistisch significant minder vaak aangenomen wanneer de maximale leeftijd van een functie hoger ligt. Hypothese P.9 (Naarmate de spreiding van de best passende leeftijd bij een bepaald beroep hoger is, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) wordt daarmee niet ondersteund.

Opleidingseisen voor functie

Ten slotte is nog gekeken naar de invloed van opleidingseisen voor de aannamekans van (oudere) werkzoekenden. Dit vanuit de gedachte dat oudere sollicitanten met hun ruimere (specialistische) werkervaring vooral in aanmerking komen voor hogere functies. Het onderscheid tussen lagere en hogere functies wordt in Tabel 5.8 duidelijk getoond: lagere functies zijn in dit onderzoek gedefinieerd als functies van maximaal mbo-niveau, hogere functies alleen van hbo- op universitair niveau. Tabel 5.8 laat zien dat de vraag naar een hoger opleidingsniveau/hogere functies aanzienlijk

hoger ligt in grotere bedrijven en organisaties, zoals bij de overheid. Om die reden zou kunnen worden verwacht dat oudere werkzoekenden daar ook eerder zouden worden aangenomen.

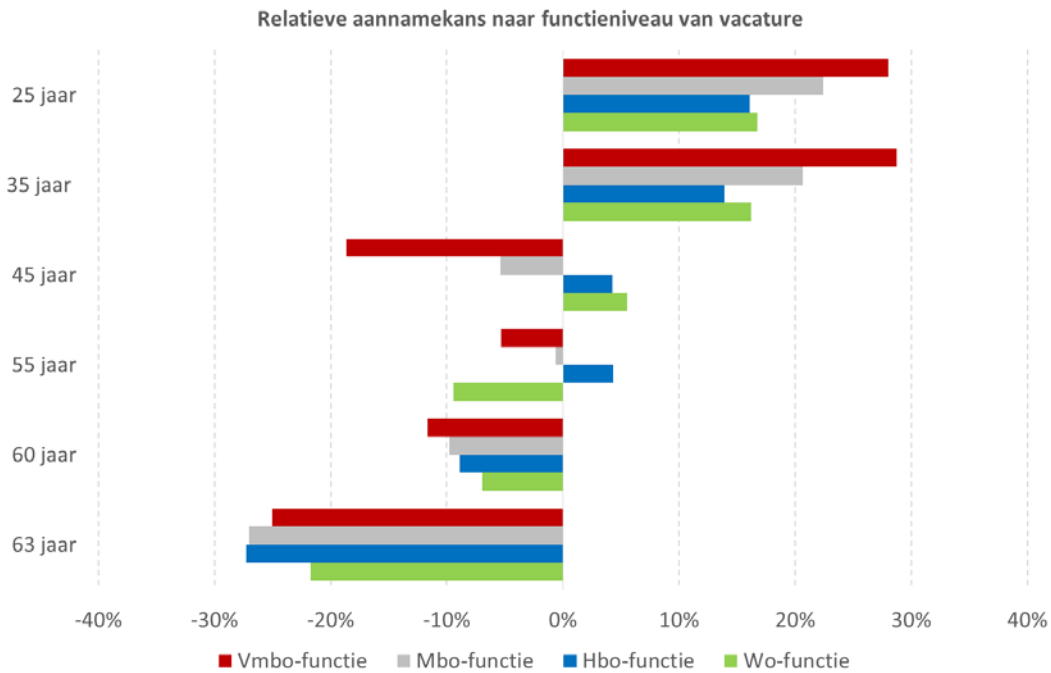
Tabel 5.8 Verdeling van benodigde opleidingsniveau voor functie, naar functieniveau, bedrijfs-grootte en sector

Benodigde minimale opleidingsniveau voor functie	geen	vmbo	mbo	hbo	wo	Totaal
Lagere functies	8%	12%	80%	0%	0%	100%
Hogere functies	0%	0%	0%	86%	14%	100%
Kleine bedrijven	8%	8%	49%	31%	3%	100%
Middelgrote bedrijven	2%	7%	44%	41%	5%	100%
Grote bedrijven	2%	5%	36%	46%	11%	100%
Landbouw, bouw en transport	7%	10%	44%	34%	4%	100%
Industrie	3%	5%	48%	38%	5%	100%
Handel	9%	15%	57%	17%	1%	100%
Dienstverlening	2%	1%	29%	58%	10%	100%
Gezondheid en welzijn	2%	4%	46%	43%	5%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	1%	2%	22%	57%	17%	100%
Overige quartaire sector	2%	5%	36%	46%	11%	100%
Totaal	4%	6%	42%	41%	7%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 5.9 laat zien dat werkzoekenden vanaf 45 jaar meer kans op aanname hebben naarmate de functie een hoger opleidingsniveau vereist. 55-jarige werkzoekenden zijn daarbij relatief aantrekkelijk voor hbo-functies en minder voor wo-functies. 63-jarigen zijn vooral nog aantrekkelijk voor wo-functies. Jongeren zijn weer relatief aantrekkelijk voor vmbo- en mbo-functies. Tezamen zorgt dat voor een patroon dat laat zien dat oudere sollicitanten aantrekkelijker zijn voor hogere functieniveaus. Daarnaast is het patroon zichtbaar dat werd gevonden bij functies die veel mentale capaciteiten of computervaardigheden vereisen: het zijn de 45-jarige sollicitanten die relatief veel kans maken op aanname in functies op universitair niveau. Deze resultaten suggereren dat er in de ogen van de werkgevers een optimale leeftijd bestaat waarop iemand geschikt is voor functies die een wetenschappelijk werk- en denkniveau vereisen. De resultaten leiden ook tot een andere conclusie: 45-jarige sollicitanten maken juist minder kans op aanname in functies op vmbo-niveau. Dit maakt duidelijk dat specifiek laagopgeleiden steeds minder kans op aanname maken naarmate ze ouder worden. Als ze jong zijn, willen werkgevers ze bij voorkeur hebben voor laaggekwalificeerde banen, maar al vanaf hun 45-ste verslechtert de aannamekans sterk. De platte conclusie luidt daarom: werkgevers prefereren jonge mensen voor lage functies, en mensen van middelbare leeftijd voor hoge functies.

Figuur 5.9 Werkgevers nemen vaker oudere werknemers aan voor functies waarin een hoger opleidingsniveau vereist is



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Conclusie

Verschillen tussen functies en beroepen spelen een belangrijke rol bij de aanname van oudere werknemers. Sommige functies blijken meer geschikt voor ouderen dan andere, althans in de ogen van werkgevers. Werkgevers hebben een 'best passende leeftijd' in gedachten bij het werven. Voor lage functies (vmbo-niveau) werven werkgevers liever jong. Voor mentaal zwaardere functies zijn sollicitanten van rond de 45 jaar relatief aantrekkelijk. Deze mentaal zwaardere functies vereisen vaak een hoger opleidingsniveau, doen een beroep op continu veranderende (informatie)technologische capaciteiten en vereisen de verwerking van nieuwe informatie. Voor werkgevers zijn 45-jarigen blijkbaar de 'oudere jongeren', waar ze de vruchten plukken van veel werkervaring, met nog relatief lage arbeidskosten. Bij 55-jarigen en 60-jarigen treden deze voordelen veel minder op: zij zijn op alle punten in het nadeel ten opzichte van jongeren. Dit beaamt de meeste werkgevers ook in de gehouden interviews. Voor fysiek zware functies en functies in ploegdienst hebben ouderen een uitgesproken lagere aannamekans dan jongeren. In dit geval worden 45-jarigen ook al tot 'de ouderen' gerekend. Tot slot speelt ook de mate van aanpassingsvermogen die de functie vereist een rol: is die groter, dan worden sollicitanten van rond de 55 jaar minder snel aangenomen.

6 Personeelsbeleid

Over het algemeen worden oudere werkzoekenden vaker aangenomen in organisaties waar bewust of onbewust een omgeving is gecreëerd waarin oudere werknemers een belangrijke rol hebben. De vraag is of deze omgeving gecreëerd is om oudere werknemers goed in de organisatie in te passen, of dat een hoog percentage oudere werknemers een organisatie ertoe brengt om hiervoor beleid te ontwikkelen. Het laatste is waarschijnlijker, bijvoorbeeld doordat er veel hoog opgeleid, mentaal zwaar werk wordt uitgevoerd, waar oudere werknemers relatief geschikt voor zijn.

Literatuur en hypothesen

Werven, selecteren en aannemen van personeel maakt deel uit van Human Resources Management (HRM). HRM omvat alle activiteiten die een werkgever onderneemt om arbeidsrelaties productief, dat wil zeggen bijdragend aan organisatiedoelen, in te zetten, op een manier die voldoet aan maatschappelijke normen en verwachtingen (Kluijtmans, 2010). Een arbeidsrelatie is daarbij gedefinieerd als een contract dat werknemers aangaan met een werkgever, waarin zij afspreken dat ze tijd en capaciteiten ter beschikking stellen in ruil voor een beloning – inclusief salaris, ontplooiingskansen, scholing en groeimogelijkheden. Een secundair doel van HRM is dat de werkgever maatschappelijk verantwoord met zijn mensen omgaat. Wat maatschappelijk verantwoord is, hangt sterk af van de tijdgeest. Zo vond men het eind vorige eeuw acceptabel om mensen al met 55 jaar met pensioen te sturen - Conen, Henkens & Schippers (2011) spreken van een ‘early-exit cultuur’. Maar tegenwoordig, onder druk van overheidsbeleid en mede gestuurd door de economische noodzaak om AOW en pensioen betaalbaar te houden, wordt van mensen geëist en verwacht dat ze in de toekomst doorwerken tot 67 jaar of nog langer. Het Sociaal Cultureel Planbureau (2014b) bevestigt dat de mogelijkheden voor vroegpensioen sterk zijn afgenomen tussen 2005 en 2011 (van 58 procent naar 41 procent), maar schrijft dat dit wel een omslag in het denken over ouderen op de werkvloer vereist. Werkgevers blijken steeds positiever over doorwerken tot 65 jaar. Maar niet langer dan dat: nog geen 20 procent vindt het wenselijk voor de eigen vestiging dat werknemers blijven doorwerken na de leeftijd van 65 jaar (SCP, 2014b).

De feitelijke manier waarop werkgevers met werknemers omgaan, is een gevolg van zowel bewust strategisch beleid als van onbewuste, onbedoelde en soms zelfs ongewenste processen. Zo schrijft Homan (2014) dat bestuurders van organisaties weliswaar pogingen doen om organisaties bewust te sturen in richtingen die zij wensen, maar in de praktijk blijken organisaties, vooral de grotere, veel minder maakbaar en stuurbaar dan bestuurders zouden wensen. Bovendien zijn veel gedragingen van werknemers een resultante van beleidsbeslissingen die in vorige jaren doelmatig leken, maar na verloop van tijd ongewenste effecten blijken te hebben. Denk bijvoorbeeld aan vervroegde uittreding uit het arbeidsproces: in de jaren 1980 o.a. door het Akkoord van Wassenaar mogelijk gemaakt om daarmee de hoge jeugdwerkloosheid te bestrijden, maar rond de eeuwwisseling leidend tot een ‘early-exit cultuur’ die stereotypen als ‘ouderen zijn minder gemotiveerd’ alleen maar bekrachtigen. Sindsdien heeft de Nederlandse overheid veel maatregelen getroffen om langer doorwerken te bevorderen. Een voorbeeld is de Stimuleringsregeling leeftijdsbewust beleid, waarin werkgevers subsidie ontvingen voor activiteiten in dit kader (SZW, 2006). In het vervolg van dit hoofdstuk wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen gedrag van werkgevers die de kans op aanname van ouderen beïnvloeden: 1. strategisch HRM waarmee werkgevers doelbewust aansturen

op meer of juist minder werving van ouderen, en 2. gedrag van werkgevers dat onbedoelde neven-effecten heeft op de aanname van ouderen.

Strategisch HRM-beleid

Strategisch HRM, althans een koerswijziging daarin, was onderwerp van onderzoek door Conen, Henkens & Schippers (2011). Zij wilden weten of werkgevers zich in de loop der tijd anders zijn gaan gedragen rondom werving en behoud van oudere werknemers. Daartoe analyseerden ze enquêteresultaten verzameld in de jaren 2000, 2002, 2005, 2008 en 2009 (totaal aantal waarnemingen: 4386 werknemers). Ze concluderen dat tussen 2000 en 2008 de positie van ouderen is verbeterd. Dankzij de steeds krappere arbeidsmarkt deden werkgevers in die periode steeds meer hun best om ouderen te werven en te behouden. Maar na 2008, toen de recessie intrad, daalde de werving van ouderen substantieel. Kortom: pas als jongeren niet meer voorhanden zijn, gaan werkgevers ouderen werven. Conen et al. (2011) noemen dit een bedrijfscyclushypothese: ouderen staan volgens hen achteraan in de rij-met-sollicitanten.

Toch spelen ook andere overwegingen mee bij werkgevers om al of niet ouderen te werven. Zo formuleren Conen et al. (2011) de zogenoemde menselijk-kapitaalhypothese: als banen veel kennis en vaardigheden vereisen, dan zullen werkgevers vaker ouderen willen werven en behouden, vanwege de aanname dat hoogbekwame en ervaren werkers hun kennis en vaardigheden meer up-to-date zullen houden dan laagbekwame en ervaren werkers. Conen et al. (2011) formuleren daarenboven een trendeffecthypothese. Die houdt in dat bedrijven, onder druk van (overheids-)campagnes en –acties, zoals die van de ‘Taskforce Ouderen en Arbeid’ opgericht in 2001 en ‘Grijs Werkt’ in 2005, meer en meer hun best doen om een eind te maken aan de eerdergenoemde ‘early-exit cultuur’ en in te zetten op werving en behoud van oudere werknemers. Conen et al. (2011) vinden dat de menselijk-kapitaalhypothese wel wordt bevestigd voor behoud van oudere werknemers, maar niet voor de werving van ouderen. Naarmate organisaties overwegend hoogopgeleiden in dienst hebben, zijn ze meer geneigd om ouderen te behouden, maar niet meer geneigd om ouderen te werven. De bedrijfscyclus-hypothese wordt bevestigd voor zowel behoud als werving van ouderen, want hoe groter de personeelstekorten, hoe meer werkgevers inzetten op zowel behoud als werving van ouderen. Ook het trendeffect krijgt steun. In 2008 en 2009 zijn werkgevers meer gericht op behoud van oudere werknemers, hoewel de werkloosheid dan hoger is dan in 2000. Bij werving geldt het trendeffect echter niet. Werving van ouderen ademt veel meer mee met de conjunctuur: hoe beter, hoe meer krapte op de arbeidsmarkt, hoe meer werving van ouderen. Ten slotte blijkt dat als een werkgever verhoudingsgewijs meer 50-plussers in dienst heeft, zij ook meer ouderen werft en behoudt (zie ook Van Dalen, Henkens & Schippers, 2009). Deze bevindingen geven aanleiding tot het opstellen van de volgende hypothesen:

Hypothese P.10: Werkgevers die bewust sturen op aanname en behoud van oudere werknemers, nemen vaker oudere werknemers aan.

Hypothese P.11: Werkgevers die een personeelstekort ervaren, nemen vaker oudere werknemers aan.

Hypothese P.12: Naarmate de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand hoger is, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Ontziebeleid

Van Dalen, Henkens & Schippers (2009) enquêteerden 1855 werkgevers verdeeld over vier landen: Spanje, Nederland, Griekenland en Engeland over hoe zij met hun vergrijzende personeel omgaan. Daaruit blijkt dat Nederland verreweg het meeste beleid heeft ontwikkeld ten aanzien van ouderen, maar de vraag is of Nederland het goede beleid heeft ontwikkeld. Want het lijkt erop dat Nederland ouderen vooral ontziet in plaats van activeert. Typische maatregelen die Nederland veel meer neemt dan de andere drie landen zijn: deeltijdpensioen, extra vrije dagen voor ouderen, vrijgesteld worden van onregelmatige werktijden en ergonomische maatregelen. Daarentegen neemt Engeland het vaakst maatregelen zoals trainingsprogramma's voor ouderen en demotie, hoewel ook nog niet zo heel vaak: 18 procent van de Engelse werkgevers biedt bijvoorbeeld trainingsprogramma's. Wat Engeland ook veel meer doet dan Nederlandse werkgevers is om, als er personeelstekorten zijn, vaker oudere werknemers in dienst te nemen. In alle vier Europese landen overweegt rond de 40 procent om dit te doen, maar alleen in Engeland doet 42 procent dit ook werkelijk, tegenover rond de 8 procent in Nederland, Griekenland en Spanje.

Het Sociaal Cultureel Planbureau (2014b) bevestigt dat Nederlands leeftijdsspecifiek beleid vooral ontziemaatregelen betreft, die het werk minder zwaar maken. Dit kan de inzetbaarheid van ouderen bevorderen en ziekteverzuim voorkomen, maar maakt oudere werknemers ook duurder en daarmee minder aantrekkelijk op de arbeidsmarkt. Wel blijkt dat het aantal bedrijven met ontziemaatregelen afneemt, aldus het SCP. Daarentegen hebben bedrijven iets vaker maatregelen gericht op aanpassingen in het takenpakket en op ontwikkeling van kennis en vaardigheden van ouderen. Ook diversiteits- en inclusiebeleid komen steeds vaker voor. De mate waarin dit zorgt voor een grotere of kleinere aannamekans bij ouderen kan worden getoetst aan de hand van de volgende hypothesen:

Hypothese P.13: Naarmate werkgevers meer een activerend ouderenbeleid voeren en minder een ontziebeleid, nemen ze vaker oudere werknemers aan.

Hypothese P.14: Werkgevers met een diversiteits- en inclusiebeleid nemen vaker oudere werknemers aan.

Werving en instroom

Rau & Adams (2013) stellen dat maar weinig bedrijven bewust en proactief oudere werknemers werven – als onderdeel van hun strategische HR-beleid. Dit baseren ze onder andere op een enquête uit 2003 bij 428 HR professionals, waarvan slechts 28 procent aangaf dat ze hun wervingsbeleid hadden aangepast in reactie op de vergrijzende beroepsbevolking, terwijl 59 procent zei dat ze niets doen om actief ouderen te werven (Collision, 2003, in Rau & Adams, 2013). Uit onderzoek van Manpower (2011) bij 28.000 werkgevers in 25 landen blijkt dat slechts 14 procent strategieën hanteert om oudere werknemers te werven.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid analyseerde in 2010 115 Nederlandse cao's op maatregelen voor werving van ouderen. Zij keken naar afspraken over de instroom van ouderen, leeftijdsgrenzen voor functies, aanstellingskeuringen voor oudere werknemers en andere contractvormen voor oudere werknemers. In 8 procent van de steekproef-cao's troffen zij afspraken aan om de instroom van ouderen te bevorderen. Bijvoorbeeld in de cao voor de vleessector, waarin

staat dat bij het vervullen van vacatures speciale aandacht wordt geschonken aan ouderen, jongeren en gehandicapten. Een leeftijdsbepaling vonden de onderzoekers alleen in de cao voor Defensie. Dit akkoord bevat een minimumleeftijd die berust op internationale afspraken.

Toch zijn er ook voorbeelden in de praktijk te vinden van bedrijven die juist heel gericht beleid ontwikkelen voor het in dienst houden en nemen van oudere werknemers. BMW in Duitsland bijvoorbeeld wilde proactief het vergrijzingvraagstuk tegemoet treden. Zij richtten een productielijn in waar werknemers van gemiddeld 47 jaar (de verwachte gemiddelde leeftijd van de werknemerspopulatie in 2017) gingen werken. Met een aantal interventies om de gezondheid te verbeteren, zoals ergonomische aanpassingen, jobrotatie en regelmatige rek- en strekoefeningen, wist BMW bij deze groep werknemers een even hoog productieniveau te realiseren en zelfs een betere kwaliteit dan bij vergelijkbare productielijnen (Kuenen et al., 2011).

Uit onderzoek van Goldberg et al. (2013) blijkt dat werkgevers soms bewust oudere werknemers werven en selecteren. Zij beschrijven een theoretisch model van Rynes & Barber (1990), dat kan verklaren waarom werkgevers soms ‘niet-traditionele’ (waaronder oudere) werknemers werven. Onder niet-traditionele sollicitanten verstaan ze sollicitanten met relatief weinig ‘marktwaarde’. Volgens Rynes & Barber (1990) hangt werving van niet-traditionele werknemers af van ‘contingenties’ als de arbeidsmarkt, de aard van de vacatures en de aard van de organisatie. Wat betreft de arbeidsmarkt stellen zij dat zodra die krap wordt (weinig aanbod van sollicitanten), werkgevers meer hun best doen om ouderen te werven, simpelweg omdat er niet voldoende aanbod is van ‘traditionele’ sollicitanten (lees: jongeren met meer marktwaarde). Wat betreft de aard van de organisatie veronderstellen Goldberg et al. (2013) ten eerste dat organisaties die diversiteit openlijk waarderen – bijv. door middel van diversiteits- en inclusiedoelen – meer geneigd zijn om ouderen te werven, vanwege hun betrokkenheid bij gelijke kansen voor iedereen. Daartegenover staan organisaties die ‘ageism’ bedrijven, waardoor de kans op aanname van ouderen verkleint (zie ook Hoofdstuk 7). Goldberg et al. (2013) toetsen hun hypothesen bij 374 HR-professionals in de VS, met een gemiddelde leeftijd van 43 jaar. Zij vonden geen relatie tussen enerzijds arbeidsmarktcrapte en ageism van de organisatie, en anderzijds de beslissing om oudere werknemers te werven. Wel bleek dat hoe ouder de huidige werknemers waren, en hoe meer de organisatie waarde hecht aan diversiteit, hoe vaker zij ouderen werven. De hiervoor te toetsen hypothese kan als volgt worden geformuleerd:

Hypothese P.15: Naarmate het personeel meer divers is qua leeftijdsopbouw, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Onbedoelde beleidseffecten

Onbedoelde neveneffecten op de aanname van ouderen zijn vaak een resultante van hoe arbeidsrelaties en HRM in eerdere jaren zijn vormgegeven. Zo is de samenstelling van functies (het functiehuis) binnen grote organisaties vaak gebaseerd op het uitgangspunt van verticale doorstroomsystemen. Medewerkers met weinig werkervaring – doorgaans jongere medewerkers – worden aangenomen voor juniorposities met de bedoeling om ze later door te laten stromen naar hoger ingeschaalde seniorposities. Dit ‘life-time employment’ perspectief op werk en loopbaan maakt de werkgever aantrekkelijk en motiveert werknemers om goed te presteren. Een dergelijk geformaliseerd doorstroomstelsel kan de aannamekans voor oudere werknemers echter verkleinen, omdat

de functies waar meer werkervaring voor vereist is, intern vervuld worden (Perry & Finkelstein, 1999). Dit geeft aanleiding tot de volgende hypothesen:

Hypothese P.16: Naarmate het HRM meer gekenmerkt wordt door 'life-time employability' in plaats van 'life-time employment', nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan.

Hypothese P.17: Werkgevers met een niet-geformaliseerd functiehuis, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met een sterk ontwikkeld verticaal doorstroomstelsel.

Bewust leeftijdsbeleid

Soms is de opbouw van het personeelsbestand zodanig, dat werkgevers de voorkeur geven aan verjonging van hun personeel, bijvoorbeeld als men de gemiddelde leeftijd van het personeel te hoog vindt. Dit kan gepaard gaan met het laten afvloeien van oudere werknemers via reorganisaties (McGregor, 2001) en vervroegd-pensioenregelingen, alhoewel de mogelijkheden hiervoor tegenwoordig wettelijk beperkt zijn. Ook bij een relatief jong personeelsbestand bestaat de kans dat vacaturehouders veelal jonge mensen aannemen. Reden hiervoor kan zijn dat men de aard van het werk of de culturele waarden beter vindt passen bij jonge mensen, of dat negatieve stereotypen over ouderen des te sterker zijn als ouderen in het personeelsbestand ondervertegenwoordigd zijn (Posthuma & Campion, 2009). Perry & Finkelstein (1999) toonde aan dat ook de leeftijdsamenstelling van de groep sollicitanten invloed heeft op de aannamekans van ouderen: naarmate minder oudere sollicitanten zich aanmelden, maken ouderen minder kans om aangenomen te worden. Wouters-Megens (2012) stelt dat leeftijdsstereotypen des te sailanter in het nadeel van ouderen worden naarmate twee sollicitanten meer in leeftijd verschillen, zoals ook al werd aangetoond in eerder onderzoek (Perry & Finkelstein, 1999; Rudolph & Baltes, 2011). De hypothese die hierbij hoort is:

Hypothese P.18: Hoe kleiner de leeftijdsverschillen tussen sollicitanten, hoe groter de kans dat de oudste wordt aangenomen.

Arbeidsmobiliteit

In bedrijven met een hoge ontslagbescherming en een salarismethodiek naar senioriteit, geldt vaak een lage mobiliteit van werknemers (Henkens, 2005). Omdat de mate van bescherming toeneemt met de verblijfsduur binnen het bedrijf, genieten oudere werknemers vaak een hogere bescherming dan jongeren. Mobiliteit is essentieel om inzetbaarheid op peil te houden en nieuwe kansen te creëren (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008). Het SCP (2014b) schrijft dat in de laatste economische crisis werknemers vaker dan vroeger op hun plek bleven zitten. Zij durfden niet van baan te wisselen en hadden daar ook weinig mogelijkheden toe. Dit terwijl arbeidsmobiliteit belangrijk is om de kennis en vaardigheden van werknemers op orde te houden en bijdraagt aan een optimale match tussen gevraagde en geboden kwalificaties. Organisaties met weinig mobiliteit zitten als het ware 'op slot' en ontberen daardoor vernieuwing in denkracht.

Hoewel organisaties soms strategische HR-plannen maken om de inzetbaarheid van oudere werknemers te verbeteren (Nauta, De Lange & Görtz, 2010), blijken dergelijke plannen maar moeilijk te werken en wel vanwege de ‘gouden ketenen’ die werknemers in vooral grote bedrijven ervaren. Met ‘gouden ketenen’ wordt bedoeld dat werknemers dusdanig goede arbeidsvoorwaarden bij hun huidige bedrijf hebben, dat het voor hen erg nadelig is om van werkgever te veranderen of zelfs intern van functie. Een gevolg hiervan is dat uit- en doorstroomcijfers vaak laag zijn en – nog belangrijker – dat er weinig vernieuwende initiatieven ontstaan die de organisatie helpen te innoveren. Wellicht is dat ook een van de redenen waarom Henkens (2005) vond dat Nederlandse managers oudere werknemers vaker negatief stereotyperen naarmate hun functieverblijftijden langer zijn. De enige manier om in organisaties met een hoge ontslagbescherming, een salarismethodiek naar senioriteit en lange functieverblijftijden een enigszins leeftijdsdivers personeelsbestand op te bouwen, is door hoofdzakelijk jonge werknemers aan te nemen in de (sporadische) situatie van ontstane vacatures. Een en ander geeft aanleiding tot de volgende hypothese:

Hypothese P.19: Werkgevers met relatief korte functieverblijftijden, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met relatief lange functieverblijftijden.

Uit de interviews

De samenstelling van het bestaande personeelsbestand wordt in de interviews regelmatig genoemd als belangrijkste reden om geen of weinig ouderen aan te nemen. Veel organisaties vinden zichzelf (te) vergrijsd en willen de gemiddelde leeftijd omlaag brengen. Door de recessie van de afgelopen jaren hebben zij de afgelopen tijd ook weinig nieuw personeel aangenomen, waardoor de gemiddelde leeftijd verder is gestegen. Werkgevers die hierom jongeren aan willen nemen, verwachten dat de instroom voor vernieuwing en verfrissing zorgt in de organisatie.

Andersom geven de meeste werkgevers met een gemiddeld jonger personeelsbestand niet aan dat zij op zoek zijn naar ouderen om op die manier een evenwicht te verkrijgen. Zij vinden over het algemeen dat het jongere personeelsbestand past bij hun organisatie.

Wat voor de oudste groep soms als minpunt wordt genoemd, is de korte verwachte functieverblijfstijd. De verwachting is namelijk dat oudere werknemers binnen enkele jaren met pensioen gaan. Dat maakt ze dan wel weer aantrekkelijk voor bijvoorbeeld seizoens- of interim-werk. Aan de andere kant wordt ook regelmatig gememoreerd dat jongeren vaker van baan veranderen.

Zo goed als alle werkgevers geven aan dat oudere werknemers bij hun organisatie evenveel scholingsmogelijkheden hebben als jongeren. Zij hebben niet het idee dat zij minder scholing aanbieden aan oudere werknemers. De vakbonden wijzen er echter op dat uit verschillende onderzoeken blijkt dat ouderen minder scholing volgen. Dit wordt mogelijk veroorzaakt doordat ouderen minder gebruikmaken van de mogelijkheden tot scholing. Verschillende geïnterviewden geven aan dat zij vinden dat ouderen (en werknemers in het algemeen) te weinig verantwoordelijkheid nemen met betrekking tot scholing. Zij zouden graag zien dat werknemers dat meer doen. De actuele kennis van jongeren met een recente opleiding is volgens verschillende geïnterviewden hoger en dat maakt ze weer aantrekkelijker.

Veelgenoemd in de interviews is dat er een risico is dat ouderen op een gegeven moment niet meer goed functioneren. Dat speelt vooral in situaties waarin de inhoud van functies door de tijd verandert en waarbij de (oudere) werknemer niet voldoende mee verandert. Specifiek is dit het geval voor de geïnterviewden die eigenrisicodrager voor de WW zijn. Dit risico wordt indien zij een oudere willen aannemen soms afgedekt door te werken met detacherings- en uitzendconstructies.

Sommige werkgevers zien het als een risico dat oudere werknemers niet meer uitstromen en minder mobiel zijn, omdat zij geen werkgever willen zijn die werknemers voor het leven willen hebben, maar juist doorstromen willen. Voor andere geïnterviewde werkgevers is een langere functieverblijfstijd juist een pre. Daarbij is wel het risico aanwezig dat kennis en werkwijzen in de loop der jaren verouderen.

Empirische resultaten

Bewust sturen op aanname en behoud van ouderen

Om te toetsen of werkgevers die bewust sturen op de aanname en het behoud van oudere werknemers ook daadwerkelijk meer oudere werkzoekenden aannemen, is leidinggevend in de enquête gevraagd of het HR-beleid in hun organisatie erop gericht was om bewust niet of juist wel te verjongen. Tabel 6.1 laat zien dat meer bedrijven en organisaties bewust wel dan bewust niet willen verjongen. Bewust niet verjongen, ofwel sturen op het aannemen en behouden van oudere werknemers, komt vaker voor bij lagere functies en kleinere bedrijven. Overigens geven bijna alle geïnterviewde werkgevers met veel ouderen aan dat zij voor nieuw personeel op zoek zijn naar jongeren, omdat zij de organisatie te vergrijsd vinden.

Tabel 6.1 Mate waarin werkgevers hun personeelsbestand willen verjongen, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Werkgever wil graag het personeelsbestand verjongen	niet	neutraal	wel	Totaal
Lagere functies	24%	43%	33%	100%
Hogere functies	22%	42%	36%	100%
Kleine bedrijven	32%	46%	22%	100%
Middelgrote bedrijven	19%	43%	38%	100%
Grote bedrijven	19%	41%	41%	100%
Landbouw, bouw en transport	21%	43%	36%	100%
Industrie	14%	43%	43%	100%
Handel	28%	44%	27%	100%
Dienstverlening	26%	45%	29%	100%
Gezondheid en welzijn	25%	42%	34%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	17%	40%	42%	100%
Overige quartaire sector	19%	39%	42%	100%
Totaal	23%	43%	34%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevend, SEO Economisch Onderzoek 2015

Vervolgens is gekeken of het beleid om al dan niet het personeelsbestand te verjongen invloed heeft op de aannamekans van werkzoekenden van diverse leeftijden. Figuur 6.1 geeft aan dat wanneer werkgevers bewust sturen op verjonging de aannamekans hoger ligt voor jongeren (tot en met de leeftijd van 35 jaar) en lager ligt voor ouderen (al vanaf de leeftijd van 45 jaar). De verschillen zijn echter alleen statistisch significant voor 35- en 60-jarige werkzoekenden. Bij werkgevers die niet willen verjongen, is de aannamekans van 60-jarigen hoger dan bij werkgevers die wel willen verjongen. Bij 35-jarigen is het juist andersom: hun aannamekans is hoger indien werkgevers wel willen verjongen. Voor de overige leeftijdscategorieën maakt het statistisch niet uit of de werkgever

wel of niet wil verjongen. De conclusie luidt dat als werkgevers hun personeelsbestand willen verjongen, 35-jarigen relatief meer kans op aanname maken. Wanneer werkgevers hun personeelsbestand niet willen verjongen, nemen ze relatief vaker 60-jarige sollicitanten aan.

Figuur 6.1 Werkgevers nemen minder 60-jarigen en meer 35-jarigen aan wanneer zij het personeelsbestand willen verjongen



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

De gevolgen van ervaren personeelstekorten

Het idee dat oudere werknemers een grotere kans op aanname hebben wanneer werkgevers vaker personeelstekorten ervaren, komt voort uit de gedachte dat werkgevers hun eisen aanpassen indien de werving- en selectiekosten oplopen, waardoor het verschil in de aannamekans tussen oudere en jongere werkzoekenden zou kunnen verminderen. In de enquête onder leidinggevenden is daarom gevraagd of zij binnen de organisatie regelmatig een personeelstekort ervaren. Tabel 6.2 laat zien dat dit voor ongeveer een derde van de leidinggevenden het geval is en dat ook ongeveer een derde van de leidinggevenden niet regelmatig personeelstekorten ervaren.⁸ De overige leidinggevenden zitten daar tussenin. Opvallend is dat er geen verschil zit in ervaren tekorten tussen lagere en hogere functies, maar dat kan waarschijnlijk worden geweten aan het feit dat personeelstekorten zijn uitgevraagd op organisatieniveau en niet op functieniveau. Op organisatieniveau doen tekorten zich eerder voor in grotere bedrijven, waar ook vaker de noodzaak tot vervanging of uitbreiding van personeel aan de orde is.

⁸ Dit is gevraagd in het voorjaar van 2015, in de nasleep van de kredietcrisis, maar met een langzaam aantrekkende arbeidsmarkt. Hoe ervaren personeelstekorten variëren naar de stand van de economische conjunctuur, kan niet worden vastgesteld op basis van het uitgevoerde onderzoek.

Tabel 6.2 Mate waarin werkgevers regelmatig een personeelstekort ervaren, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Werkgever ervaart regelmatig een personeelstekort	niet	neutraal	wel	Totaal
Lagere functies	39%	30%	31%	100%
Hogere functies	34%	34%	32%	100%
Kleine bedrijven	50%	29%	21%	100%
Middelgrote bedrijven	33%	33%	34%	100%
Grote bedrijven	29%	33%	38%	100%
Landbouw, bouw en transport	34%	37%	29%	100%
Industrie	27%	32%	40%	100%
Handel	43%	30%	27%	100%
Dienstverlening	40%	30%	30%	100%
Gezondheid en welzijn	31%	32%	37%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	43%	30%	26%	100%
Overige quartaire sector	35%	33%	32%	100%
Totaal	37%	32%	31%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Uit een nadere analyse van aannamekansen, komt naar voren dat het verschil in ervaren personeelstekorten geen structurele invloed heeft op de aanname van (oudere) werkzoekenden. Hypothese P.11 (Werkgevers die een personeelstekort ervaren, nemen vaker oudere werknemers aan) wordt eerder ontkend dan bevestigd.⁹ Daarbij moet nogmaals worden benadrukt dat deze hypothese alleen is getest voor personeelstekorten in de gehele organisatie, niet specifiek voor de functie in de vacature. De conclusie luidt daarom dat er geen directe aanwijzingen zijn dat algehele personeelstekorten in een organisatie invloed hebben op de aannamekansen van oudere werkzoekenden in specifieke functies. Dat de hypothese verworpen wordt kan ook te maken hebben met de vormgeving van de enquête. Hierin is namelijk per definitie sprake van meerdere sollicitanten voor een vacature, terwijl dat in het geval van een personeelstekort in de praktijk juist niet zo hoeft te zijn.

Gemiddelde leeftijd personeelsbestand

Een toets in Figuur 6.2 op verschillen in aannamekansen naar de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand in het bedrijf of de organisatie, laat een statistisch significant lagere aannamekansen zien voor 45- en 60-jarige sollicitanten bij een gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand tot 35 jaar. Bij die gemiddelde leeftijd is de aannamekansen voor 25-jarigen juist weer significant hoger. De andere verschillen in Figuur 6.1 zijn statistisch niet significant. Hypothese P.12 (Naarmate de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand hoger is, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) krijgt daarmee slechts gedeeltelijk steun.

⁹ De resultaten wijzen wel op statistisch significante lagere aannamekansen voor 55-jarige sollicitanten bij ervaren personeelstekorten, maar deze passen niet in het patroon over de andere leeftijdscategorieën.

Figuur 6.2 Werkgevers nemen minder vaak 45- en 60-jarige werkzoekenden aan wanneer de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand onder de 35 jaar ligt



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Als alternatief is in de enquête ook gevraagd naar het aandeel 50-plussers in het personeelsbestand, vanuit de verwachting dat een groter aandeel 50-plussers de aannamekans van ouderen vergroot. Tabel 6.3 laat zien dat ongeveer de helft van de organisaties minder dan 25 procent 50-plussers in dienst heeft. Een derde van de organisaties heeft meer dan 40 procent 50-plussers in dienst. De meest vergrijsde organisaties zijn grote organisaties met meer dan 500 werknemers en organisaties in de collectieve sector (inclusief de overheid).

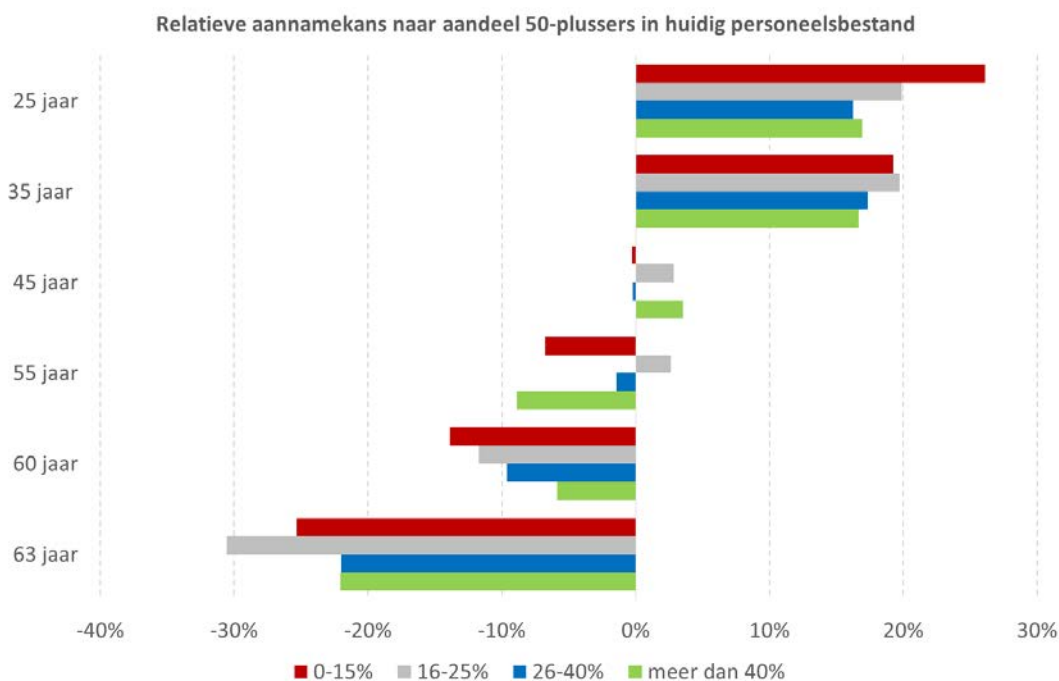
Figuur 6.3 laat zien dat de aannamekans van ouderen inderdaad hoger ligt naarmate er meer 50-plussers in de organisatie werkzaam zijn. Dit keer zijn er statistisch significante (deel)effecten voor 25-, 55-, 60- en 63-jarige sollicitanten. Wederom wordt hypothese P.12 (Naarmate de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand hoger is, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) dus ondersteund. Uit de interviews blijkt dat bij werkgevers met veel ouderen deze er over het algemeen al een langere tijd werken. Het is niet zo dat zij relatief veel ouderen hebben, omdat zij veel ouderen aannemen of er gericht naar op zoek zijn.

Tabel 6.3 Verdeling van het aandeel 50-plussers in het personeelsbestand van de organisatie, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Aandeel 50-plussers in het personeelsbestand van de organisatie	0-15%	16-25%	26-40%	41-100%	Totaal
Lagere functies	32%	20%	16%	33%	100%
Hogere functies	25%	26%	17%	31%	100%
Kleine bedrijven	38%	20%	12%	30%	100%
Middelgrote bedrijven	30%	28%	17%	26%	100%
Grote bedrijven	20%	21%	21%	38%	100%
Landbouw, bouw en transport	25%	24%	14%	36%	100%
Industrie	19%	25%	24%	32%	100%
Handel	50%	20%	11%	19%	100%
Dienstverlening	35%	24%	15%	26%	100%
Gezondheid en welzijn	18%	25%	22%	36%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	12%	26%	16%	46%	100%
Overige quartaire sector	18%	15%	19%	48%	100%
Totaal	29%	23%	16%	32%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 6.3 Werkgevers nemen vaker 55- en 60-jarige werkzoekenden aan wanneer de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand in de organisatie hoger is



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Al met al kan daarom worden geconcludeerd dat oudere werkzoekenden meer kans op aanname maken naarmate er al meer ouderen in de organisatie werken. Die conclusie zegt nog niets over de invloed van personeelsbeleid gericht op oudere werknemers als zodanig. Het resultaat spoort ook met de hypothese dat leidinggevendenden die gewend zijn aan oudere werknemers eerder oudere sollicitanten aannemen (zie Hoofdstuk 8), dat organisaties met veel hoger opgeleiden vaker ouderen aannemen en behouden, en dat wanneer leidinggevendenden de functie een hogere optimale leeftijd toedichten er eerder oudere werkzoekenden worden aangenomen (zie Hoofdstuk 5). Daarom wordt hieronder dieper ingegaan op specifiek ouderenbeleid.

Activerend ouderen- of diversiteitsbeleid

In de enquête onder leidinggevendenden is niet expliciet gevraagd naar de mate waarin de werkgever een activerend ouderenbeleid of een diversiteitsbeleid voerde. Om toch een indicatie te hebben van de waarschijnlijkheid van zo'n beleid bij werkgevers, kan gebruik worden gemaakt van een vraag naar de mate waarin de werkgever investeert in duurzame inzetbaarheid van het personeel (niet noodzakelijk ouderen), een vraag naar de daadwerkelijke diversiteit in leeftijd van het personeelsbestand, en vragen naar de mate waarin er sprake is van verschillende manieren van ontziebeleid, wel specifiek gericht op oudere werknemers.

Tabel 6.4 geeft een overzicht van de mate waarin leidinggevendenden aangeven dat hun werkgever investeert in de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Het gaat daarbij dus niet noodzakelijk om *oudere* werknemers. Ongeveer de helft van de respondenten zegt dat er veel wordt geïnvesteerd door de werkgever in duurzame inzetbaarheid. Dat is vaker het geval bij leidinggevendenden van typisch hogere functies en in grotere bedrijven. Wanneer echter wordt getoetst op de invloed van die investeringen op de aannamekansen van (oudere) werkzoekenden, dan worden geen statistisch significante effecten gevonden. Of werkgevers nu veel of weinig investeren in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers, maakt dus niets uit voor de aannamekansen van oudere sollicitanten. Dat er geen verschillen worden gevonden kan eraan liggen dat niet is gevraagd naar de aard van de investeringen. Onduidelijk is dus of men investeert in ontzietmaatregelen (zoals leeftijdsdagen) of in activerend beleid (zoals opleidingsmogelijkheden voor alle leeftijden). Uit de interviews blijkt wel dat de meeste werkgevers de kosten van ontzietmaatregelen niet als hoog zien. Wellicht zouden er wel significante verschillen zijn gevonden indien de aard van de investeringen nader was geconcretiseerd. De conclusie luidt dat investeringen in duurzame inzetbaarheid van het personeel in het algemeen geen invloed hebben op de aannamekansen van specifiek oudere werkzoekenden.

Een tweede bruikbare vraag in de enquête onder leidinggevendenden voor een toets op activerend ouderen- en diversiteitsbeleid, is een vraag naar de daadwerkelijke leeftijdsdiversiteit in het personeelsbestand van de organisatie. Tabel 6.5 geeft aan dat het merendeel van de leidinggevendenden stelt dat in de organisatie mensen van alle leeftijden werken. Dat aandeel verschilt nauwelijks tussen functieniveau, bedrijfsgrootten en sectoren, behalve dat in kleinere bedrijven de diversiteit logischerwijs iets beperkter is: daar werken nu eenmaal minder mensen die daardoor gemiddeld onderling minder zullen verschillen.

Tabel 6.4 Mate waarin werkgevers investeren in duurzame inzetbaarheid van het personeel, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Werkgever investeren in duurzame inzetbaarheid	nauwelijks	neutraal	veel	Totaal
Lagere functies	15%	36%	49%	100%
Hogere functies	13%	34%	53%	100%
Kleine bedrijven	16%	42%	42%	100%
Middelgrote bedrijven	12%	36%	52%	100%
Grote bedrijven	14%	29%	57%	100%
Landbouw, bouw en transport	12%	29%	59%	100%
Industrie	9%	30%	61%	100%
Handel	17%	43%	41%	100%
Dienstverlening	12%	33%	55%	100%
Gezondheid en welzijn	17%	35%	48%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	15%	39%	46%	100%
Overige quartaire sector	16%	29%	55%	100%
Totaal	14%	35%	51%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

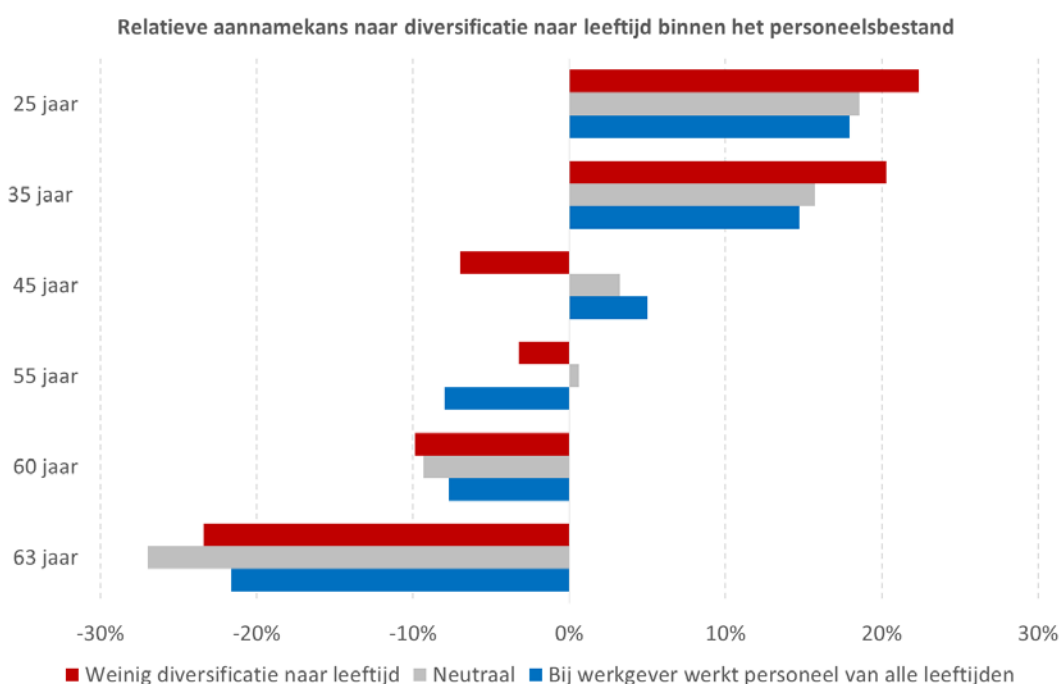
Tabel 6.5 Mate waarin bij werkgevers personeel van alle leeftijden werkt (diversificatie naar leeftijd), naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Bij werkgever werken werknemers van alle leeftijden	niet	neutraal	wel	Totaal
Lagere functies	6%	15%	79%	100%
Hogere functies	7%	13%	80%	100%
Kleine bedrijven	11%	18%	71%	100%
Middelgrote bedrijven	4%	13%	83%	100%
Grote bedrijven	5%	13%	82%	100%
Landbouw, bouw en transport	6%	13%	81%	100%
Industrie	5%	14%	81%	100%
Handel	6%	18%	76%	100%
Dienstverlening	9%	18%	73%	100%
Gezondheid en welzijn	5%	10%	84%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	5%	10%	85%	100%
Overige quartaire sector	7%	12%	81%	100%
Totaal	6%	14%	79%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

De vraag naar de daadwerkelijke leeftijdsdiversiteit in het personeelsbestand is weliswaar geen strikte toets van een diversiteitsbeleid, maar wel van de feitelijke diversiteit in leeftijd die werkgevers in huis hebben. Figuur 6.4 laat zien dat die feitelijke diversiteit alleen significante invloed heeft op de aannemekans van 25- en 45-jarigen. Die aannemekans van 25-jarigen wordt iets kleiner naarmate de leeftijdsdiversiteit hoger is, terwijl die van 45-jarigen juist groter wordt. Voor oudere werkzoekenden worden geen statistisch significante effecten gevonden. Hypothese P.15 (Naarmate het personeel diverser is qua leeftijdsopbouw, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan) krijgt dus geen empirische steun.

Figuur 6.4 Werkgevers met een qua leeftijd meer divers personeelsbestand nemen minder vaak 25-jarige werkzoekenden en vaker 45-jarige werkzoekenden aan



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Een laatste toets op de invloed van personeelsbeleid gericht op oudere werknemers, is door te kijken naar het effect van de aanwezigheid van ontzietmaatregelen op de aannemekans van (oudere) werknemers. In Hoofdstuk 4 is die toets al uitgevoerd, specifiek om te kijken of deze maatregelen zouden leiden tot hogere arbeidskosten die de kans op aanname juist zouden verlagen. Daaruit bleek dat de aanwezigheid van ontzietmaatregelen, zoals werktijdverkorting voor oudere werknemers, al dan niet met behoud van salaris, extra verlofdagen of taakverlichting voor oudere werknemers, alleen een positieve invloed hebben op de aannemekans van werkzoekenden rond de leeftijd van 55 jaar. Dit ging dan ten koste van werkzoekenden rond de leeftijd van 45 jaar. Voor nog oudere werkzoekenden werden geen significante effecten gevonden. Deze maatregelen lijken daarmee een beperkte stimulans te vormen om oudere werknemers aan te nemen. Daarmee kan hypothese P.13 (Naarmate werkgevers meer een activerend ouderenbeleid voeren en minder een ontzietbeleid, nemen ze vaker oudere werknemers aan) worden verworpen.

Personeelsbeleid gericht op employability en doorstroom

Het effect van personeelsbeleid gericht op employability en doorstroom van personeel in de organisatie op de aannamekansen van oudere werkzoekenden, kan worden gebaseerd op vragen in de enquête onder leidinggevendenden over de gewenste en daadwerkelijke verblijfsduren in de door leidinggevendenden aangegeven functie. De gedachte daarachter is dat in functies met relatief korte verblijfsduren van werknemers er meer ruimte is om oudere sollicitanten aan te nemen. Er hoeft immers minder doorstroom of perspectief te worden geboden aan jongere werknemers. Bovendien zouden werkgevers mogelijk wel het risico willen lopen om oudere sollicitanten in dienst te nemen, omdat ze immers toch weer betrekkelijk snel met pensioen gaan, waardoor de hogere leeftijd er minder toe doet. Tabel 6.6 laat zien dat de gemiddelde functieverblijfsduur relatief lang is in lagere functies, waar werknemers minder perspectief hebben op doorstroom vanwege beperkte kennis en capaciteiten, en in grotere bedrijven, waar eerder sprake is van een grotere interne arbeidsmarkt.

Tabel 6.6 Verdeling van de gemiddelde verblijfsduur in de door leidinggevendenden aangegeven functie, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Gemiddelde functieverblijfsduur	t/m 4 jaar	5 t/m 9 jaar	10 t/m 14 jaar	15+ jaar	Totaal
Lagere functies	17%	22%	20%	41%	100%
Hogere functies	14%	34%	23%	29%	100%
Kleine bedrijven	17%	28%	22%	33%	100%
Middelgrote bedrijven	14%	29%	22%	34%	100%
Grote bedrijven	15%	28%	21%	36%	100%
Landbouw, bouw en transport	12%	24%	20%	44%	100%
Industrie	8%	22%	27%	43%	100%
Handel	26%	27%	19%	28%	100%
Dienstverlening	20%	39%	21%	20%	100%
Gezondheid en welzijn	8%	23%	24%	46%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	9%	23%	18%	50%	100%
Overige quartaire sector	17%	35%	23%	25%	100%
Totaal	15%	28%	22%	35%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Een toets op de invloed van de gemiddelde lengte van de verblijfsduur in een functie op de aannamekansen van (oudere) werkzoekenden voor die functie, laat geen structureel effect zien. Dat geldt zowel voor de daadwerkelijke verblijfsduur als voor de door de leidinggevendende gewenste verblijfsduur. De gedachte dat in functies met relatief korte verblijfsduren er meer ruimte is en minder risico's zijn om oudere sollicitanten aan te nemen, krijgt dus geen bevestiging. De conclusie luidt dat feitelijke of gewenste functieverblijfstijden geen invloed hebben op de aannamekansen van oudere sollicitanten. Daarmee kan hypothese P.19 (Werkgevers met relatief korte functieverblijfstijden, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met relatief lange functieverblijfstijden) worden verworpen.

Conclusie

Op basis van de uitgevoerde analyses is het lastig om eenduidige conclusies te trekken over de invloed van personeelsbeleid op de aannamekans van (oudere) sollicitanten. Een personeelstekort heeft in algemene zin geen invloed op de aannamekans voor oudere sollicitanten, maar wellicht dat een personeelstekort voor de desbetreffende functie wel een hogere aannamekans voor oudere sollicitanten zou genereren. Over het algemeen worden oudere werkzoekenden vaker aangenomen in organisaties waar bewust of onbewust een omgeving is gecreëerd waarin oudere werknemers een belangrijke rol hebben. De vraag is of deze omgeving gecreëerd is om oudere werknemers goed in de organisatie in te passen, of dat een hoog percentage oudere werknemers een organisatie ertoe brengt om hiervoor beleid te ontwikkelen. Het laatste is waarschijnlijker, bijvoorbeeld doordat er veel hoog opgeleid, mentaal zwaar werk wordt uitgevoerd, waar oudere werknemers relatief geschikt voor zijn, zie Hoofdstuk 5. Daardoor blijven er relatief veel oudere werknemers werken, waardoor de organisatie het personeelsbeleid daarop afstemt, onder andere om het personeel zo goed mogelijk inzetbaar te houden. Dat biedt vervolgens ook weer betere omstandigheden om oudere sollicitanten in te passen.

7 Ageism: percepties, stereotypering en discriminatie

Ageism lijkt slechts beperkte invloed te hebben op de aannemebans van oudere werkzoekenden. Die kans verandert niet naarmate de functie meer loyaliteit, betrouwbaarheid of flexibiliteit vereist. Ook percepties bij werkgevers over ziekteverzuim van ouderen spelen geen rol in het selectieproces. Werkgevers die ouderen productiever, vaardiger, gemotiveerder (qua inzet) vinden dan jongeren, nemen zelfs vaker 60-plussers aan, maar dat gaat ten koste van werkzoekenden van rond de 55 jaar. Ageism heeft daarom nauwelijks invloed op het aantal 50-plussers dat wordt aangenomen, wel op de leeftijdsverdeling van de aangenomen oudere sollicitanten.

Literatuur en hypothesen

Een mogelijk belangrijke reden waarom oudere werkzoekenden het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt heeft te maken met ageism, het derde grote ‘-ism’ na sexism en racism (Rupp, Vodanovich & Credé, 2005). Ageism betekent stereotypering, vooroordelen en discriminatie van ouderen. Stereotypering verwijst naar cognitieve beelden over bepaalde groepen mensen, zoals ouderen – bijvoorbeeld het stereotype dat ouderen minder goed zouden kunnen leren. Stereotype beelden zijn te onderscheiden van vooroordelen, die vooral affectief van aard zijn (Posthuma & Champion, 2009) – bijvoorbeeld het vooroordeel dat ouderen gevoelsmatig minder goed zouden passen in bepaalde organisaties of werkzaamheden. Stereotyperingen zijn cognitieve structuren die onze overtuigingen en verwachtingen over leden van een groep bevatten (Maurer et al., 2008). Ze helpen om mensen en dingen in de omgeving snel te categoriseren en daardoor logisch te ordenen (Davies & Chun, 2012). Stereotyperingen leiden er toe dat mensen de verschillen tussen individuele leden van een groep onderschatten (Henkens, 2005). Maar verschillen binnen leeftijdsgroepen zijn in werkelijkheid veel groter dan verschillen tussen leeftijdsgroepen (Posthuma & Champion, 2009).

Stereotype opvattingen zijn moeilijk te veranderen omdat mensen ze al op jonge leeftijd vormen en omdat ze grotendeels onbewust zijn (Henkens, 2005). Dit terwijl stereotyperingen vaak onjuiste of vertekende beelden zijn (Fiske & Neuberg, 1990). Bovendien kunnen stereotype beelden leiden tot een ‘selffulfilling prophecy’, doordat de gestereotypeerde doelgroep gaat handelen naar wat van hen verwacht wordt (Henkens, 2005; Maurer, Solamon, & Lippstreu, 2007; Davies & Chun, 2012).

Stereotypering kan leiden tot discriminatie van oudere werknemers (Chiu, Chan, Snape, & Redman, 2001). Discriminatie houdt volgens het College voor de Rechten van de Mens in dat mensen verboden onderscheid maken tussen mensen. Stereotypering is nauw gerelateerd aan statistische discriminatie, wat inhoudt dat werkgevers hun keuze voor een bepaalde kandidaat niet baseren op individuele kenmerken, maar op informatie over de groep of categorie waartoe de kandidaat behoort. Dit kan er bijvoorbeeld toe leiden dat werkgevers niet investeren in dure opleidingen voor oudere werknemers, omdat ouderen een grotere kans lopen op langdurige uitval (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004).

Uit onderzoek blijkt dat ageism regelmatig voorkomt. Zo vonden Chiu et al. (2001) dat stereotype beelden die mensen hebben over oudere werknemers – zoals het beeld dat ouderen minder veranderbaar zijn – een negatieve invloed hebben op hun attitudes tegenover training, promotie en

behoud van oudere werknemers, evenals hun bereidheid om samen te werken met ouderen. Wilson & Kan (2006) schrijven dat werkgevers jonge sollicitanten beschouwen als ‘trainbaar’, ‘makkelijk up to speed te krijgen’ en ‘go-getters’. Oudere sollicitanten typeren werkgevers daarentegen als ‘gesetteld’, ‘ingesteld op hun eigen manier’ en ‘weerstand hebbend tegen verandering en technologie’. Uit hun onderzoek blijkt dat jonge werknemers zes tot tien keer meer kans maken om op de shortlist van sollicitanten te komen dan oudere werknemers als het gaat om laaggeschoold administratief werk of gemiddeld geschoold verkoopwerk.

Dat ouderen minder kans maken om aangenomen te worden dan jongere werkzoekenden blijkt ook uit andere publicaties (Richardson et al., 2013; SCP, 2014b; Van der Werff et al., 2012). Het SCP (2014b) schrijft dat de groep ouderen met slechts 8 procent sterk ondervertegenwoordigd is in de instroom van nieuw personeel bij Nederlandse bedrijven. Daarmee lijken oudere sollicitanten volgens het Sociaal Cultureel Planbureau veel minder kans te hebben om een bedrijf binnen te komen. Uit een recent SER-advies getiteld ‘Discriminatie werkt niet!’ (SER, 2014) blijkt dat er regelmatig gediscrimineerd wordt op grond van leeftijd. Zo spreekt het College voor de Rechten van de Mens regelmatig oordelen uit over verboden onderscheid, op basis van meldingen die binnenkomen. In 2013 gingen er 78 over verboden onderscheid rondom arbeid, waarvan 24 (31 procent) over leeftijd gingen en dan meestal over werving en selectie. Het SER-advies citeert daarnaast onderzoek van het SCP (2014a), waaruit blijkt dat 37 procent van de ondervraagde mensen van 55-64 jaar leeftijdsdiscriminatie bij het zoeken naar werk heeft ervaren.

Uit een recente SCP-studie (2014b), waarvoor men data analyseerde die representatief zijn voor alle Nederlandse organisaties met 5 of meer werknemers, concludeert het SCP dat het oordeel van werkgevers over het functioneren van ouderen (55+) niet heel sterk veranderd is in het afgelopen decennium. Twintig procent van de ondervraagde werkgevers zegt dat de productiviteit van ouderen lager ligt dan van jongeren, en tien procent vindt ouderen slechter functioneren dan jongeren. Vooral in het onderwijs en de bouwnijverheid vinden werkgevers het onwenselijk dat werknemers na hun 60-ste doorwerken. Vermoedelijk komt dat door de vergrijzing in het onderwijs. Het meest positief over doorwerken na 60 jaar is de transportsector.

Dat ageism regelmatig voorkomt wordt bevestigd in veel onderzoeken (Bal, et al., 2011; Gringart, Helmes & Speelman, 2005; Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2010; Van der Werff et al., 2012), vooral het stereotype dat ouderen weerstand tegen veranderingen en nieuwe technologie hebben. Ook Nederlandse werkgevers stereotyperen oudere werknemers. Henkens (2005) ondervroeg 796 Nederlandse managers en ontdekte dat zij minder aanpassingsvermogen en meer weerstand tegen (met name technologische) innovatie bij oudere dan bij jongere werknemers waarnemen. Daarentegen blijken managers positief gestemd te zijn over de arbeidsproductiviteit (ook bij fysiek zwaar werk) en de betrouwbaarheid van oudere werknemers. Uit onderzoek van Koppes et al. (2009; in Conen et al., 2011) blijkt dat 20 procent van de Nederlandse werknemers tussen 55 en 64 jaar wel eens leeftijdsdiscriminatie heeft ervaren. Uit een enquête bij 1000 Britse werknemers van een financiële dienstverlener blijkt dat vooral jongere en oudere werknemers regelmatig ageism ervaren (Duncan & Loretto, 2004). Zo blijkt een kwart van de 16-24-jarigen negatieve behandeling op basis van leeftijd te hebben ervaren, evenals 22 procent van de mannelijke 45-plussers en maar liefst 35 procent van de vrouwelijke 45-plussers. Oudere vrouwen ervaren dus meer ageism dan ouderen mannen. Niet alleen werkgevers stereotyperen, klanten ook. Zo toonden Davies & Chun (2012) aan dat een hogere leeftijd van modewinkelpersoneel leidde tot een lagere klanttevredenheid.

Posthuma & Campion (2009) inventariseren op basis van een review van 117 studies wat de meest voorkomende leeftijdsstereotyperingen zijn:

- Slechtere prestaties: oudere werknemers zouden minder bekwaam, gemotiveerd en productief zijn dan jongeren (zie ook Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010);
- Weerstand tegen verandering: oudere werknemers zouden moeilijker te trainen zijn, minder flexibel en zouden als gevolg daarvan een lagere return on investment bieden voor opleiding dan jongeren;
- Minder leervermogen: oudere werknemers zouden minder goed kunnen leren en zich minder goed ontwikkelen dan jongeren;
- Minder opleidingsrendement: oudere werknemers zouden minder lang blijven werken, waardoor hen trainen minder voordeel oplevert dan jongeren trainen;
- Betrouwbaarder: oudere werknemers zouden stabielere zijn, eerlijker, beter te vertrouwen, loyaler, meer betrokken, minder vaak verzuimen en zouden minder snel weg gaan dan jongere werknemers.

Daarnaast wordt vaak gedacht dat oudere werknemers meer verzuimen vanwege ziekte dan jongere werknemers.¹⁰ Naar aanleiding hiervan kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld:

Hypothese P.20: Werkgevers die denken dat ouderen even goed of beter presteren dan jongeren, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die denken dat ouderen minder goed presteren.

Hypothese P.21: Werkgevers die denken dat ouderen zich even goed of beter ontwikkelen dan jongeren, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die denken dat ouderen zich minder goed ontwikkelen.

Hypothese P.22: Werkgevers die denken dat ouderen betrouwbaarder zijn dan jongeren, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die denken dat ouderen even of minder betrouwbaar zijn dan jongeren.

Hypothese P.23: Werkgevers die denken dat ouderen evenveel of minder verzuimen dan jongeren, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die denken dat ouderen meer verzuimen.

Ng & Feldman (2012) onderzochten of er een kern van waarheid zit in zes veelvoorkomende leeftijdsstereotypen, namelijk dat oudere werknemers minder gemotiveerd zijn, minder bereid zijn om te leren en hun loopbaan te ontwikkelen, meer weerstand tegen verandering hebben, minder vertrouwenwekkend zijn, minder gezond zijn en kwetsbaarder zijn voor werk/privé onbalans. Daartoe deden ze een meta-analyse van 418 empirische studies (totaal ruim 200.000 respondenten), ter toetsing van het verband tussen leeftijd en de genoemde zes 'variabelen'. Het enige stereotype dat bleek te kloppen is dat ouderen minder bereid zijn om deel te nemen aan training- en ontwikkelingsactiviteiten. Maar zelfs dit stereotype kan op iets anders wijzen dan op een feitelijke afname in ontwikkelbaarheid, zo schrijven Ng & Feldman (2012). Wat klopt, is dat geheugencapaciteit afneemt

¹⁰ In Figuur 2.11 van Hoofdstuk 2 werd duidelijk dat de verzuimfrequentie niet hoger ligt dan bij jongere werknemers, maar de gemiddelde verzuimduur wel.

met de leeftijd, waardoor ouderen opzien tegen traditionele trainingsettings. Ook kan het zijn dat ouderen investeringen in hun eigen menselijk kapitaal niet als lonend ervaren, omdat er minder (werk)tijd in hun leven over is. En tot slot kan er sprake zijn van een selffulfilling prophecy: omdat werkgevers ouderen minder leermogelijkheden bieden, zien ouderen er zelf alvast maar van af.

Selffulfilling prophecy bij stereotypering wordt ook wel ‘stereotype threat’ genoemd (Gaillard & Desmette, 2010). Dit houdt in dat mensen beseffen en vrezen dat ze op basis van een stereotype over hun groepslidmaatschap negatief beoordeeld of behandeld worden, met als gevolg dat ze minder gaan presteren (zie ook Steele, 1997). Zo blijkt uit onderzoek dat ouderen geheugentaken minder goed uitvoeren als ze zich bewust zijn van negatieve stereotypering op dit gebied (Hess et al., 2003). Daarentegen kunnen positieve stereotypen juist leiden tot hogere prestaties en ambities. Op basis van deze theorie ontwierpen Gaillard & Desmette (2010) twee studies, waarin ze aan respectievelijk 78 werknemers van gemiddeld 51 jaar, en aan 60 werknemers van gemiddeld 53 jaar, positieve, negatieve of geen stereotypische informatie over vermogens van oudere werknemers voorlegden, in de vorm van korte krantenartikelen. Vervolgens vroegen ze naar intenties om met vroegpensioen te gaan. Die intenties bleken in beide studies lager te zijn in de positief stereotype conditie dan in de neutrale en negatief stereotype conditie. Bovendien bleek in de tweede studie dat mensen in de positieve stereotype conditie vaker van plan waren om te leren en zich te ontwikkelen dan in de negatieve. Communicatie van positieve informatie over oudere werknemers kan dus de ambities van ouderen versterken.

Volgens Posthuma & Campion (2009) hebben sommige banen en beroepen een waargenomen ‘juiste leeftijd’: mensen zouden een bepaalde leeftijd moeten hebben om er geschikt voor te zijn. Dit verklaart bijvoorbeeld de media-aandacht voor Sebastian Kurz, die op zijn 27ste minister van Buitenlandse Zaken in Oostenrijk werd. De mate van stereotypering neemt toe naarmate de werkelijke en de verwachte leeftijd minder met elkaar overeenkomen. Vooral ouderen die solliciteren op banen die niet bij hun leeftijd zouden passen, worden geconfronteerd met negatieve leeftijdsstereotypen. Zo worden met name beroepen in de horeca en technologiebranche stereotypisch gezien als banen voor jonge mensen (Perry & Finkelstein, 1999). Wouters-Megens (2012) verwijst in dit verband naar rolcongruentie, dat is de match tussen baan en kandidaat. Negatieve stereotypering ten opzichte van ouderen neemt toe naarmate een functie meer kenmerken heeft die met jongeren geassocieerd worden. Als een functie bijvoorbeeld flexibiliteit of creativiteit vereist, richten werkgevers zich eerder op jongere sollicitanten. Goldberg et al. (2013) veronderstellen dat zodra een beroep overwegend door oudere werknemers vervuld wordt, werkgevers meer geneigd zijn om ouderen aan te nemen. Dit verklaren zij aan de hand van de schema theorie van Fiske & Taylor (1991), die stellen dat mensen mentale representaties (schema’s) hebben van mensen en dingen, waaronder representaties van leeftijden passend bij bepaalde beroepen. De veronderstellingen van Goldberg et al. (2013) worden bevestigd in een vragenlijstonderzoek bij 374 HR-professionals: hoe ouder de huidige werknemers in bepaalde functies, hoe ouder de mensen die werkgevers voor deze functies werven. Op grond hiervan worden de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese P.24: Voor werk dat (stereo-)typisch geassocieerd wordt met ouderen, zoals loyaal, betrouwbaar, veel ervaring vereist, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan dan voor werk dat (stereo-)typisch geassocieerd wordt met jongeren, zoals dynamisch, flexibel, creatief of technologisch innovatief.

Hypothese P.25: Naarmate er meer ouderen werkzaam zijn in bepaalde functies, is de kans op aanname van ouderen in deze functies groter.

Hypothese P.26: Naarmate de werkgever meer ouderen in het recente verleden heeft aangenomen, is de kans op aanname van ouderen groter.

Leeftijdsstereotypering leidt ertoe dat werkgevers de baanmobiliteit van oudere en jongere werkzoekenden verschillend waarderen. Wilson & Kan (2006) vonden namelijk dat sollicitanten van rond de 25 jaar door werkgevers als ‘gesetteld’ werden gezien als zij vijf jaar in hun huidige functie verbleven. Daarentegen zagen werkgevers 40-plussers met vijf jaar diensttijd als ‘rusteloos’, en 55-plussers zelfs als ‘instabiel’. Dus zelfs als ouderen zich tegen het stereotype in gedragen door regelmatig van baan te wisselen, dan beschouwen werkgevers dit niet zonder meer als positief. Hieruit valt de hypothese af te leiden dat naarmate oudere sollicitanten in hun huidige functie langer in dienst zijn, zij een grotere kans op aanname maken, terwijl voor jongere sollicitanten het omgekeerde geldt:

Hypothese P.27: Als ouderen lang in dienst zijn geweest in de vorige baan, hebben ze een grotere kans op aanname, terwijl als jongeren lang in dienst zijn geweest in de vorige baan, ze een kleinere kans op aanname hebben.

Stereotypering van oudere werknemers blijkt niet overal en altijd even sterk op te treden. Posthuma & Campion (2009) concluderen in hun meta-analyse dat met name de industrie, de financiële- en verzekeringsdienstverlening, retail en informatietechnologie vatbaar zijn voor stereotypering van oudere werknemers. Henkens (2005) ziet stereotypering van ouderen met name optreden in de overheidssector. Dat leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese P.28: Werkgevers in andere sectoren dan de financiële- en verzekeringsdienstverlening, retail, informatietechnologie en overheidsorganisaties nemen vaker oudere werknemers aan.

Gordon & Arvey (2004) namen in een meta-analyse 39 empirische studies over leeftijdsdiscriminatie bij werving, selectie, promotie en beoordeling onder de loep. Zij vonden dat leeftijdsdiscriminatie minder sterk optreedt in hun eigen meta-analyse dan in eerdere meta-analyses van Kite & Johnson (1988) en van Finkelstein, Burke & Raju (1995). Hun verklaring hiervoor is dat dankzij de vergrijzende beroepsbevolking er meer bewustzijn en aandacht komt voor oudere werknemers, waardoor vooroordelen jegens ouderen afnemen. Gordon & Arvey (2004) vinden voorts dat de publicatiedatum van de studies die zij analyseerden, van invloed blijkt op de effectgrootte: hoe recenter de studie, hoe minder leeftijdsdiscriminatie. Voorts blijkt dat leeftijdsdiscriminatie sterker optreedt in laboratoriumomgevingen dan in echte werksituaties of omgevingen die daar sterk op lijken (zie ook Morgeson et al., 2008). Naarmate er in een studie meer (relevante) informatie over werknemers beschikbaar is, en naarmate de beoordelaars meer relevante ervaring hebben, oordelen zij minder stereotype negatief over oudere werknemers. Met andere woorden: hoe meer een studie generaliseerbaar is naar de praktijk, hoe minder sterk er leeftijdsdiscriminatie optreedt. Dit zegt niet alleen iets over de zorgvuldigheid waarmee leeftijdsstereotypering onderzocht moet worden. Ook geeft het een indicatie voor mogelijke interventies ter bestrijding van leeftijdsstereotypen. Zorg dat beoordelaars rijke informatie hebben over sollicitanten, want dat verkleint de invloed van leeftijd

op beoordelingen. Dit sluit aan bij onderzoek van Henkens (2005), waaruit blijkt dat meer contact met oudere werknemers negatieve stereotypering over hun productiviteit doet afnemen. SEOR (2011) concludeert dan ook dat vooroordelen overwonnen kunnen worden als oudere werkzoekenden de kans krijgen om kennis te maken met een werkgever, bijvoorbeeld met proefplaatsingen en speeddates. Zodoende kan optreden wat Fiske & Neuberg (1990) in hun onderzoek vonden: als beoordelaars aangemoedigd worden om te focussen op bekwaamheid van individuen in plaats van hun lidmaatschap van een bepaalde groep, dan laten zij zich minder leiden door stereotypering. Een en ander leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese P.29: Interventies die maken dat werkgevers meer en rijker contact hebben met oudere sollicitanten (bijv. proefplaatsingen en speeddates), bevorderen de aanname van oudere werkzoekenden.

Hypothese P.30: Interventies die maken dat werkgevers zich meer richten op de bekwaamheid van sollicitanten en minder op hun leeftijd, bevorderen de aanname van oudere werkzoekenden.

Stereotype opvattingen blijken met gerichte interventies te beïnvloeden, met name interventies gericht op ‘cognitieve dissonantie’ (Gringart, Helmes & Speelman, 2008). Cognitieve dissonantie houdt in dat mensen tegenstrijdige cognities ervaren, bijvoorbeeld omdat eigen of andermands gedrag strijdig is met eigen overtuigingen. Mensen voelen vaak de drang om dissonanties te verkleinen, en doen dat door ofwel hun opvattingen ofwel hun gedrag te wijzigen. Gringart et al. (2008) creëerden doelbewust cognitieve dissonantie bij werkgevers door hen vrijwillig een statement te laten ondertekenen waarin zij zich uitspraken tegen leeftijdsdiscriminatie. Deze werkgevers hadden bovendien een factsheet ontvangen waarin misvattingen (stereotyperingen) over oudere werknemers wetenschappelijk waren weerlegd. Na deze experimentele interventie bleken deze werkgevers hun stereotype mening over oudere werknemers in positieve zin aangepast te hebben. Opvallend is dat de combinatie van factsheet en statement het meest gunstige effect hadden. Alleen de factsheet of alleen het statement ondertekenen, had minder sterke effecten. Een hypothese over het effect van cognitieve dissonantie kan daarom als volgt luiden:

Hypothese P.31: Interventies die bij werkgevers cognitieve dissonantie creëren tussen opvattingen en gedrag inzake leeftijdsdiscriminatie, bevorderen de aanname van oudere werkzoekenden.

Leeftijdsdiscriminatie kan ook vanuit economisch perspectief een rol spelen bij het wel of niet aannemen van oudere werkzoekenden. Die discriminatie kan zijn gebaseerd op motieven die te maken hebben met functionele aspecten van de functie (bijvoorbeeld contacten met jongere klanten), met voorkeuren van de leidinggevende en percepties van de leidinggevende die gebaseerd zijn op de identificatie van individuen als behorend tot een groep (statistische discriminatie).

De economische literatuur met betrekking tot de arbeidsmarktkansen van vrouwen en allochtonen richt zich historisch ook op vormen van discriminatie. De belangrijkste drie hiervan zijn discriminatie door klanten, discriminatie door collega's en discriminatie van werkgevers ten opzichte van fysiek minder aantrekkelijke sollicitanten. Deze vormen van discriminatie zijn ooit theoretisch uitgewerkt voor vrouwen en allochtonen, maar kunnen ook worden toegepast op ouderen.

Bij discriminatie door klanten wordt verondersteld dat klanten minder graag geholpen willen worden door bepaalde groepen werknemers. Deze vorm van discriminatie is uitgewerkt voor blanke en zwarte werknemers in de VS door Kahn (1991) en Borjas & Bronars (1989), maar zou vertaald kunnen worden voor de situatie van oudere werknemers. Zo is het bijvoorbeeld voorstelbaar dat klanten van organisaties met een jonge, sportieve of innovatieve uitstraling minder graag geholpen willen worden door ouderen. In dat geval zal een werkgever eerder een jongere aannemen om zijn klanten tevreden te stellen:

Hypothese E.13: Werkgevers die zich niet specifiek richten op jonge klanten, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die zich primair richten op een relatief jong klantpubliek. Dat geldt vooral voor functies waar klantcontact een belangrijk onderdeel van het werk is.

Aubert, Caroli & Roger (2006) vinden ook dat in innovatieve bedrijven het aandeel ouderen in het personeelsbestand lager is en ouderen ook minder vaak worden aangenomen:

Hypothese E.14: Werkgevers die zich niet specifiek richten op een innovatieve uitstraling, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die zich wel specifiek richten op een innovatieve uitstraling.

Een tweede vorm van discriminatie is discriminatie door collega's. De theorie hierover is uitgewerkt door Chiswick (1973) voor blanke en zwarte werknemers in de VS. Hierbij is zijn idee dat blanke werknemers niet graag samenwerken met zwarte werknemers en daarom een hoger loon verlangen. Hetzelfde kan gelden voor jongere en oudere werknemers. Een werkgever die aantrekkelijk wil zijn voor jonge sollicitanten zou daarom bijvoorbeeld niet te veel ouderen in dienst moeten hebben, omdat dit jonge sollicitanten af kan schrikken.

Uit onderzoek van Hammermesh & Biddle (1994) en van Mobius & Rosenblat (2006) is gebleken dat fysiek minder aantrekkelijke mensen minder kans maken om aangenomen te worden. Het is goed mogelijk dat werkgevers ouderen relatief vaak als fysiek minder aantrekkelijk percipiëren.

Zoals hierboven al beschreven, kunnen discriminatie of percepties voortkomen uit (een gebrek aan) ervaring met ouderen. Zolang werkgevers weinig ouderen in dienst hebben, kunnen ze de mogelijkheden van oudere werknemers minder goed inschatten. Ook daarom wordt in empirisch onderzoek gevonden dat bedrijven met een ouder werknemersbestand vaker ouderen in dienst nemen (zie Van der Werff et al., 2012). Dat leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese E.15: Werkgevers met een relatief vergrijsd personeelsbestand, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers met een relatief jong personeelsbestand. Dat geldt specifiek voor functies waar samenwerking met andere werknemers een belangrijk onderdeel van het werk is.

Uit de interviews

In de beleidsagenda 2020 van de sociale partners wordt de negatieve beeldvorming bij werkgevers als belangrijkste reden genoemd dat ouderen niet worden aangenomen. Hierbij gaat het om beelden rondom de opleidingsbereidheid, de belastbaarheid, de flexibiliteit, het ziekteverzuim en het werktempo van ouderen. Ook geven verschillende geïnterviewden weer dat zij positieve kenmerken als openheid en nieuwsgierigheid met jongeren associëren, terwijl zij ouderen eerder zien als vooringenomen en star, waarbij sommige oudere werknemers vooral zouden zitten te wachten op hun pensioen. Sommige geïnterviewden geven daarnaast aan dat hun klanten een voorkeur hebben voor jongere en vitalere medewerkers.

Tegelijkertijd geven de geïnterviewden aan dat er over het algemeen geen structureel verschil zit tussen de prestaties van ouderen en jongeren. Dit verschilt wel per functie, voor sommige functies zijn jongeren geschikter en voor anderen ouderen. Daarbij verschilt het ook per oudere, volgens een geïnterviewde zijn er sommigen die uitgeblust zijn, maar ook die nog heel lang mee kunnen. Wel wordt wel de omgang met nieuwe technieken (waaronder specifiek computervaardigheden) van ouderen door meerdere geïnterviewden als probleempunt genoemd. Verschillende geïnterviewden zien ook een risico dat ouderen naar verloop van tijd niet meer mee kunnen doordat de inhoud van functies verandert. Dat gaat samen met een gebrek aan investeringen in de ontwikkeling van de werknemers.

In de beleidsagenda 2020 wordt de perceptie van werkgevers dat ouderen een hoger ziekteverzuim hebben dan jongeren als reden genoemd dat ouderen minder vaak worden aangenomen. Dit is volgens verschillende onderzoeken echter niet juist: ouderen verzuimen minder, alleen als ze verzuimen doen ze dat wel langer. Daarom richt de beleidsagenda zich onder andere op bewustwording onder werkgevers over deze onjuiste perceptie. De geïnterviewde werkgevers zijn zich er over het algemeen ook zeer van bewust dat ouderen minder vaak verzuimen. Zij lijken hier goed van op de hoogte. Zij geven op een enkeling na aan dat ziekteverzuim (van ouderen) binnen hun organisatie geen groot probleem is. Uitzonderingen hierop zijn de werkgevers met veel fysiek zware functies.

Empirische resultaten

Percepties

Ageism gaat over percepties van werkgevers over het functioneren of de geschiktheid van (oudere) werknemers die niet noodzakelijk iets zeggen over een individu. Tabel 7.1 geeft een overzicht van de gemiddelde percepties van de geënquêteerde leidinggevenden over oudere werknemers in vergelijking met jongere werknemers. Bij veel stellingen hebben de respondenten geen duidelijke mening, en als ze die wel hebben valt die vaak uit in het voordeel van ouderen. Zo vinden leidinggevenden over het algemeen dat ouderen meer vaardigheden hebben dan jongeren en ook betrouwbaarder, meer betrokken en klantgericht zijn. Minder positief zijn leidinggevenden over de arbeidsproductiviteit en ontwikkelingsmogelijkheden van ouderen in vergelijking met jongeren. Over inzet en ziekte zijn de meningen evenredig verdeeld.

Tabel 7.1 Percepties van geënquêteerde leidinggevende over oudere werknemers

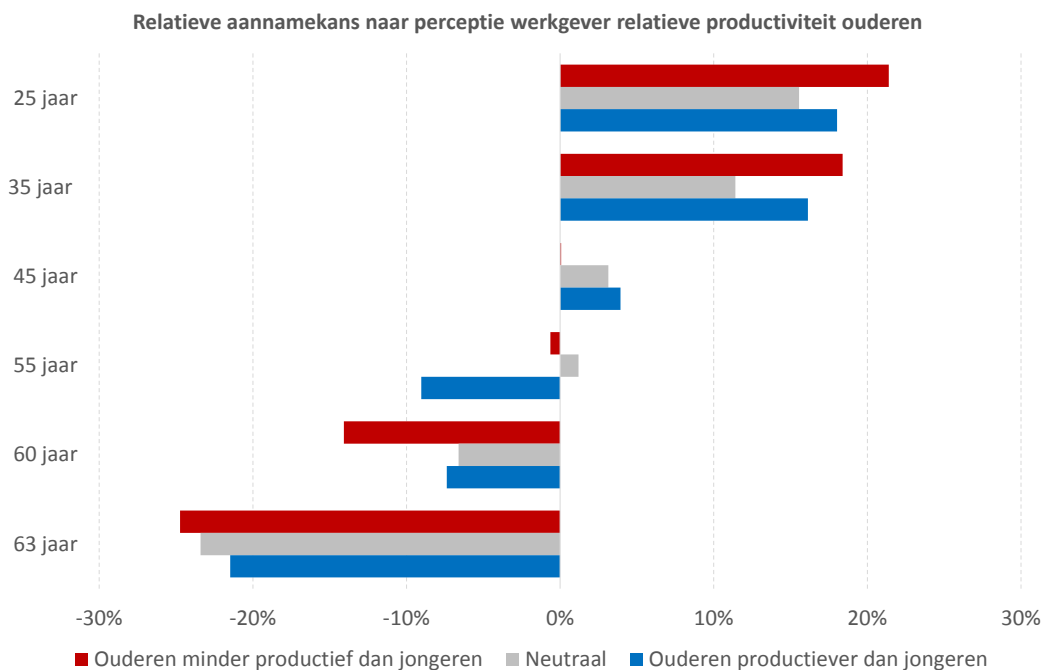
Oudere werknemers (50-plus)....	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
...hebben net zo veel recht op een baan als jongere werknemers	0%	1%	16%	59%	23%
...willen vaker een vast contract dan jongere werknemers	1%	10%	40%	43%	6%
...hebben meer vaardigheden dan jongere werknemers	1%	12%	39%	42%	6%
...zijn meer betrokken dan jongere werknemers	2%	14%	40%	39%	5%
...zijn klantgerichter dan jongere werknemers	2%	16%	45%	33%	4%
...zijn betrouwbaarder dan jongere werknemers	2%	14%	50%	30%	3%
...zijn minder vaak ziek dan jongere werknemers	3%	21%	48%	25%	4%
...hebben meer inzet dan jongere werknemers	2%	20%	53%	21%	3%
...zijn productiever dan jongere werknemers	3%	26%	57%	12%	2%
...kunnen zich beter ontwikkelen dan jongere werknemers	4%	41%	47%	6%	1%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendden, SEO Economisch Onderzoek 2015

De overwegend negatieve percepties bij leidinggevendden over de productiviteit van oudere werknemers worden hoogstwaarschijnlijk ingegeven door de verhouding tussen arbeidsproductiviteit en loonkosten (zie Hoofdstuk 4) en niet zozeer door het niveau van de arbeidsproductiviteit zelf. De vaardigheden van ouderen worden immers wel overwegend positief beoordeeld. Percepties kunnen consequenties hebben voor de aannemkans van oudere sollicitanten. Figuur 7.1 laat zien dat als werkgevers ouderen productiever vinden dan jongeren, de aannemkans van 60-jarigen groter is dan als werkgevers ouderen minder productief vinden. Tegelijkertijd laat Figuur 7.1 zien dat werkgevers 55-jarige sollicitanten juist minder aantrekkelijk vinden wanneer zij positieve percepties hebben over de arbeidsproductiviteit van ouderen. Er vindt door relatief gunstige percepties over de arbeidsproductiviteit van oudere werknemers dus slechts een (kleine) verschuiving plaats in de aannemkans van 55- naar 60-jarigen, zonder dat de groep oudere werkzoekenden (50+) als geheel vaker wordt aangenomen. Bij alle overige leeftijdscategorieën zijn de verschillen immers statistisch niet significant.

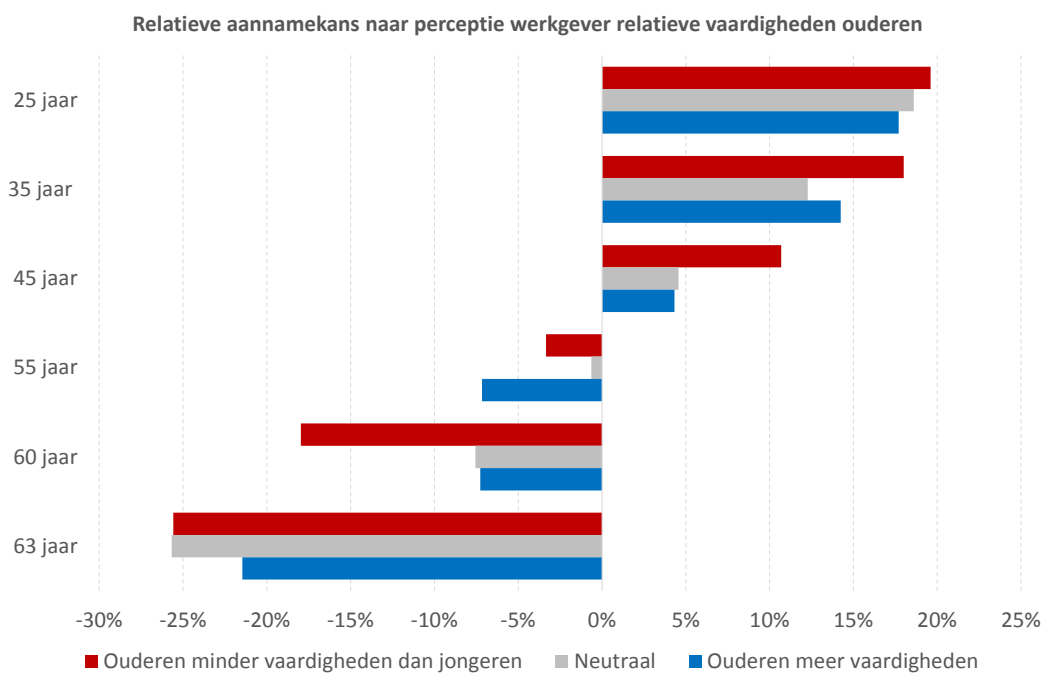
Uit Figuur 7.2 blijkt dat hypothese P.20 (Werkgevers die denken dat ouderen even goed of beter presteren dan jongeren, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die denken dat ouderen minder goed presteren) wel duidelijk steun krijgt als het gaat om vaardigheden. Tabel 7.1 laat zien dat leidinggevendden positiever zijn over de relatieve vaardigheden van ouderen dan over hun productiviteit. Voor zowel 60-jarigen als 63-jarige werkzoekenden blijkt de aannemkans statistisch significant hoger bij leidinggevendden die vinden dat ouderen vaardiger zijn dan jongeren. Voor 45-jarige sollicitanten ligt de aannemkans dan juist lager.

Figuur 7.1 Leidinggevend en nemen vaker 60-jarige en minder vaak 55-jarige sollicitanten aan wanneer ze vinden dat oudere werknemers productiever zijn dan jongere werknemers



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevend en, SEO Economisch Onderzoek 2015

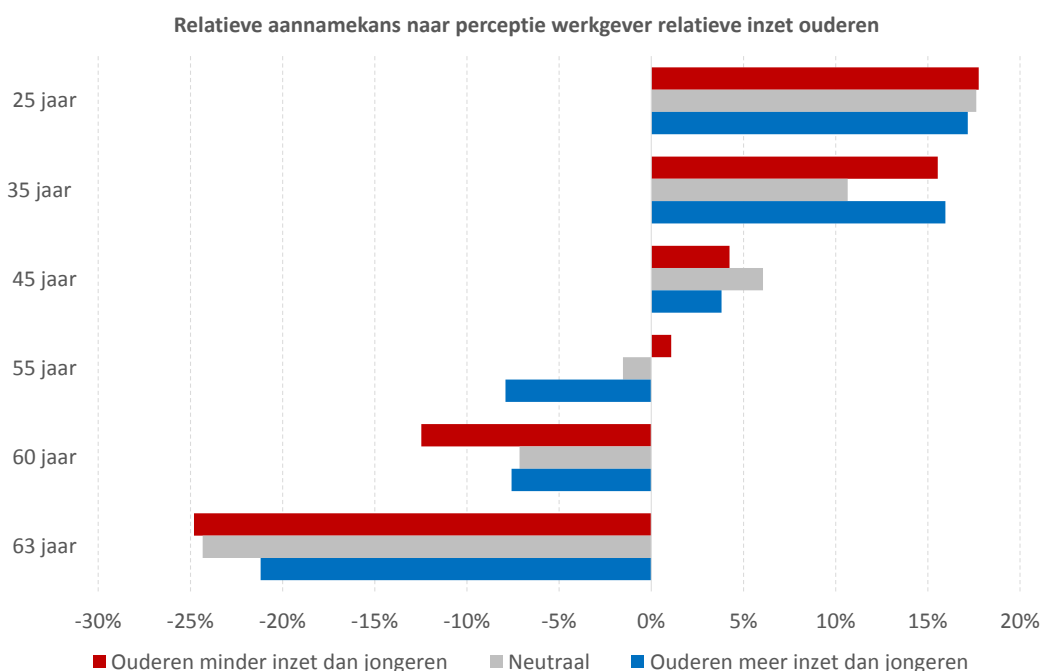
Figuur 7.2 Leidinggevend en nemen vaker 60- en 63-jarige sollicitanten aan wanneer ze vinden dat oudere werknemers meer vaardigheden bezitten dan jongere werknemers



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevend en, SEO Economisch Onderzoek 2015

Bij percepties ten aanzien van de inzet van oudere versus jongere werknemers wordt een soortgelijk resultaat gevonden als bij percepties over arbeidsproductiviteit: wanneer die percepties gunstiger zijn worden 60-jarige werkzoekenden vaker aangenomen, maar 55-jarige werkzoekenden juist minder vaak, zie Figuur 7.3. Ook hier vindt dus slechts een verschuiving plaats zonder dat oudere werkzoekenden als groep vaker worden aangenomen. Overigens laat Tabel 7.1 zien dat leidinggevers gemiddeld genomen de inzet van ouderen vergelijkbaar vinden met die van jongeren.

Figuur 7.3 Leidinggevers nemen vaker 60-jarigen aan wanneer ze vinden dat oudere werknemers meer inzet tonen dan jongere werknemers



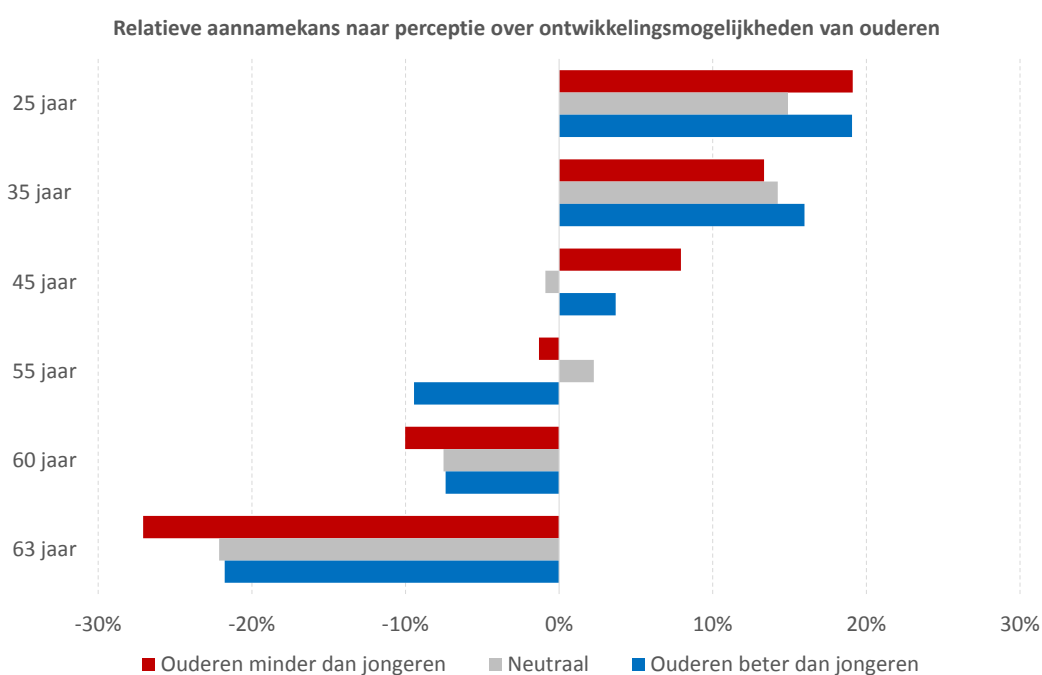
Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevers, SEO Economisch Onderzoek 2015

De conclusie luidt dat hypothese P.20 (Werkgevers die denken dat ouderen even goed of beter presteren dan jongeren, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die denken dat ouderen minder goed presteren) wordt ondersteund waar het gaat om de aannamekans van 60-jarige ten koste van 55-jarige sollicitanten: als werkgevers oudere werknemers productiever, vaardiger en gemotiveerder (qua inzet) vinden dan jongeren, dan vergroot dat de aannamekans van 60-jarige werkzoekenden en verkleint dat de aannamekans voor 55-jarige werkzoekenden. Op de aannamekans van oudere werkzoekenden als groep (50-plussers) hebben percepties van werkgevers nauwelijks invloed. Een uitzondering wordt gevormd door percepties over vaardigheden. Die percepties zijn overwegend positief en hebben bovendien een gunstige invloed op de aannamekans van zowel 60- als 63-jarige werkzoekenden. Dit gaat ten koste van 45-jarige sollicitanten.

Eenzelfde patroon als voor hypothese P.20 geldt voor hypothese P.21 (Werkgevers die denken dat ouderen zich even goed of beter ontwikkelen dan jongeren, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die denken dat ouderen zich minder goed ontwikkelen). Figuur 7.4 laat zien dat wanneer werkgevers vinden dat oudere werknemers zich beter kunnen ontwikkelen dan jongere

werknemers, de kans op aanname van 63-jarigen groter is dan als ze vinden dat ouderen zich minder goed kunnen ontwikkelen. Bij 55-jarigen werkt het juist andersom. Als werkgevers vinden dat ouderen zich beter kunnen ontwikkelen dan jongeren, dan treedt er dus een (kleine) verschuiving op in aannamen van 55-jarige sollicitanten naar 63-jarige sollicitanten. Ook hypothese P.21 krijgt dus alleen steun bij een hogere leeftijd en leidt niet tot een hogere aannamekans voor oudere werkzoekenden als de groep 50-plussers.

Figuur 7.4 Leidinggevenden nemen vaker 63-jarige en minder vaak 55-jarige sollicitanten aan wanneer ze vinden dat oudere werknemers zich beter kunnen ontwikkelen dan jongere werknemers



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Ten aanzien van de ziektefrequentie van oudere ten opzichte van jongere werknemers zijn de meningen van leidinggevenden in evenwicht, zie Tabel 7.1. Ook uit een nadere analyse van de aannemekans blijkt dat percepties over ziektefrequentie geen statistisch significante invloed hebben op de kans dat oudere werkzoekenden vaker worden aangenomen. Hypothese P.22 (Werkgevers die denken dat ouderen evenveel of minder verzuimen dan jongeren, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die denken dat ouderen meer verzuimen) wordt niet bevestigd. Hetzelfde geldt voor hypothese P.23 (Werkgevers die denken dat ouderen betrouwbaarder zijn dan jongeren, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die denken dat ouderen even of minder betrouwbaar zijn dan jongeren). Ondanks het feit dat leidinggevenden over het algemeen een positief beeld hebben over de betrouwbaarheid van oudere werknemers in vergelijking met jongere werknemers, helpt dat oudere sollicitanten niet om vaker te worden aangenomen. Hetzelfde geldt voor de positieve percepties bij werkgevers over de betrokkenheid van oudere werknemers in vergelijking met jongere werknemers.

Niet alle percepties van leidinggevendenden hebben dus invloed op de aannamekans van (oudere) sollicitanten, zeker wanneer het relatief positieve percepties over ouderen betreft. Alleen percepties bij werkgevers ten aanzien van de arbeidsproductiviteit, vaardigheden, inzet en ontwikkelingsmogelijkheden van oudere werknemers ten opzichte van jongere werknemers laten effecten zien op de aannamekans van oudere werknemers. Dan gaat het wel voornamelijk over een verschuiving binnen de groep 50-plussers en niet zozeer om een verschuiving tussen oudere en jongere werkzoekenden. Percepties bij werkgevers hebben dus wel enige invloed op de aannamekans, maar vooral bij werkzoekenden vanaf 60 jaar.

Stereotypering

De keuze om ouderen of jongeren voor een functie aan te nemen, heeft gedeeltelijk te maken met de geschiktheid van ouderen of jongeren voor een functie, zie Hoofdstuk 5. Maar door stereotypering kan door werkgevers een verkeerde inschatting worden gemaakt van die geschiktheid. Bepaalde functies worden dan ten onrechte geschikter geacht voor jongeren dan voor ouderen, of andersom. Tabel 7.2 geeft een overzicht van functie-eisen die stereotypisch door werkgevers geassocieerd kunnen worden met oudere of juist jongere werknemers. Door die functie-eigenschappen te relateren aan de aannamekans van (oudere) werknemers, kan worden achterhaald welke stereotypen invloed hebben op de arbeidspositie van ouderen. De eigenschappen in Tabel 7.2 zijn in meer of mindere mate vereist in de door de leidinggevendenden aangegeven functies. Hoog op het verlanglijstje van werkgevers staan betrouwbaarheid en flexibiliteit. Uit Tabel 7.1 blijkt dat ouderen relatief sterk worden geassocieerd met betrouwbaarheid en juist niet met flexibiliteit. De eis dat werknemers een bepaalde leeftijd hebben wordt door werkgevers het minst vaak aangegeven in Tabel 7.2.

Tabel 7.2 Eigenschappen van functie zoals aangegeven door geënquêteerde leidinggevende

De functie vraagt van een werknemer....	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
...dat deze betrouwbaar is	0%	1%	8%	52%	39%
...dat deze flexibel is	0%	1%	13%	59%	27%
...dat deze veelvuldig nieuwe informatie verwerkt	1%	6%	18%	58%	18%
...dat deze een groot aanpassingsvermogen heeft	1%	3%	21%	59%	17%
...dat deze loyaal is	0%	2%	21%	61%	15%
...dat deze specialistische werkervaring heeft	2%	8%	23%	55%	11%
...dat deze goede computervaardigheden heeft	3%	9%	25%	46%	18%
...dat deze creatief is	1%	7%	29%	51%	13%
...dat deze een specialistische opleiding heeft	3%	15%	27%	44%	12%
...dat deze een bepaalde leeftijd heeft	11%	36%	34%	17%	2%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Uit de analyses van de aannamekans blijkt dat functie-eisen ten aanzien van loyaliteit, betrouwbaarheid, flexibiliteit en creativiteit geen statistisch significante invloed hebben op de aannamekans van

(oudere) werknemers. Voor dat soort functies komen (oudere) werkzoekenden dus niet meer of minder in aanmerking dan voor functies waarvoor die eisen niet gelden.

Al met al krijgt hypothese P.24 (Voor werk dat (stereo-)typisch geassocieerd wordt met ouderen, zoals loyaal, betrouwbaar, veel ervaring vereist, nemen werkgevers vaker oudere werknemers aan dan voor werk dat (stereo-)typisch geassocieerd wordt met jongeren, zoals dynamisch, flexibel, creatief of technologisch innovatief) geen steun. Voor functies die loyaliteit en betrouwbaarheid vergen, is de aannemkans van ouderen niet hoger, voor functies die flexibiliteit en creativiteit vergen is de aannemkans voor ouderen niet lager.

Ervaring met oudere werknemers

Percepties en stereotypering kunnen worden bijgesteld door ervaringen in de praktijk. Hoe meer leidinggevenden in aanraking komen met oudere werknemers, hoe beter ze de voor- en nadelen van deze werknemers kunnen inschatten. Als er al meer oudere werknemers in een functie werkzaam zijn of wanneer leidinggevenden meer ervaring hebben met het aannemen van oudere werkzoekenden, dan kan worden verwacht dat eventuele weerstand of twijfel bij het aannemen van ouderen vermindert. Figuur 6.2 in Hoofdstuk 6 liet al zien dat wanneer de gemiddelde leeftijd van het totale personeelsbestand onder de 35 jaar ligt, de kans op aanname van werkzoekenden rond de 45 en 60 jaar lager ligt. Of andersom, wanneer de gemiddelde leeftijd boven de 35 jaar ligt, de kans op aanname van werkzoekenden rond de 45 en 60 jaar hoger ligt. Daarmee wordt hypothese P.25 (Naarmate er meer ouderen werkzaam zijn in bepaalde functies, is de kans op aanname van ouderen in deze functies groter) deels ondersteund.

In de praktijk zijn de ervaringen met het aannemen van oudere werknemers beperkt. Tabel 7.3 laat zien dat de laatst aangenomen werknemer in de organisatie in slechts 15 procent van de gevallen ouder was dan 45 jaar en in slechts 3 procent van de gevallen ouder dan 55 jaar. Dat verschilt nauwelijks naar functieniveau, bedrijfsgrootte of sector. Toch is het een belangrijke factor in de aanname van oudere werkzoekenden. Uit Figuur 7.5 blijkt dat 60-plussers statistisch significant vaker worden aangenomen naarmate de laatst aangenomen werknemer in de betreffende functie ouder was. Daarmee wordt hypothese P.26 (Naarmate de werkgever meer ouderen in het recente verleden heeft aangenomen, is de kans op aanname van ouderen groter) empirisch bevestigd.

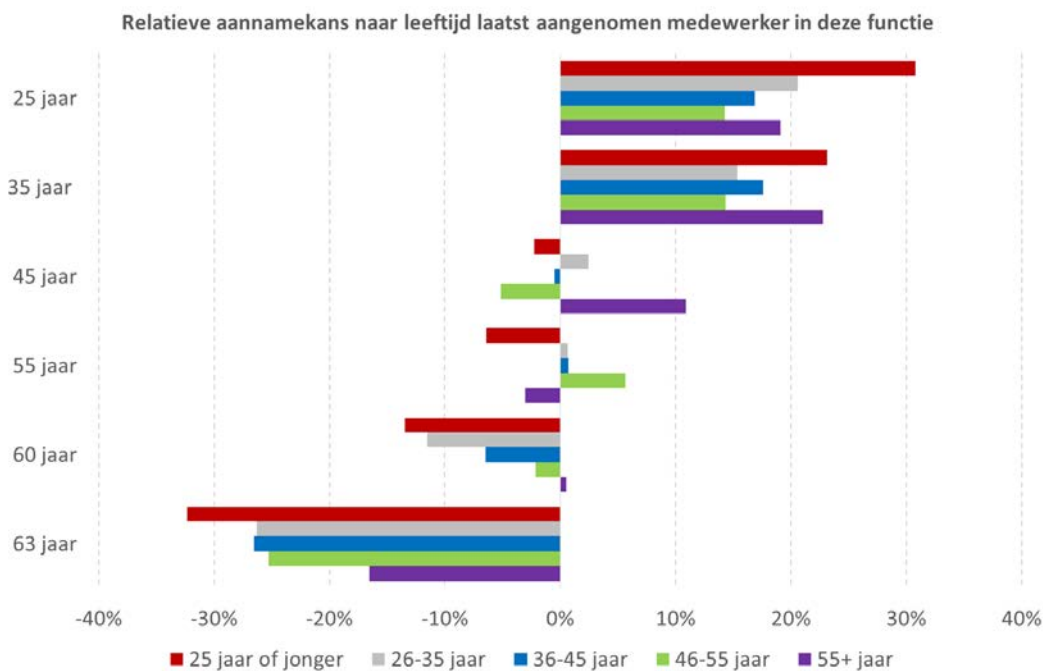
Verder is aan leidinggevenden gevraagd of ze tevreden zijn met het functioneren van hun oudste werknemer van 50 jaar of ouder. Vervolgens is getoetst of die tevredenheid invloed heeft op de aannemkans van oudere werkzoekenden. Figuur 7.6 laat zien dat een grotere mate van tevredenheid met het functioneren van de oudste werknemers samengaat met een grotere aannemkans voor oudere werkzoekenden, maar alleen bij 60-jarige werkzoekenden is het verschil statistisch significant. Goede ervaringen met oudere werknemers kunnen dus helpen bij het eerder aannemen van oudere werkzoekenden.

Tabel 7.3 Verdeling van de leeftijd van de laatst aangenomen werknemer in de organisatie, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Leeftijd van laatst aangenomen werknemer	25 jaar of jonger	26-35 jaar	36-45 jaar	46-55 jaar	55+ jaar	weet niet	Totaal
Lagere functies	18%	35%	28%	12%	3%	3%	100%
Hogere functies	8%	42%	31%	13%	3%	3%	100%
Kleine bedrijven	20%	35%	26%	12%	3%	3%	100%
Middelgrote bedrijven	14%	38%	30%	13%	2%	2%	100%
Grote bedrijven	8%	40%	32%	13%	4%	3%	100%
Landbouw, bouw en transport	6%	42%	32%	13%	6%	2%	100%
Industrie	6%	39%	35%	14%	3%	3%	100%
Handel	31%	31%	24%	10%	1%	4%	100%
Dienstverlening	9%	43%	29%	9%	3%	6%	100%
Gezondheid en welzijn	11%	40%	29%	16%	4%	1%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	12%	35%	32%	16%	3%	1%	100%
Overige quartaire sector	6%	38%	33%	14%	5%	4%	100%
Totaal	13%	38%	30%	12%	3%	3%	100%

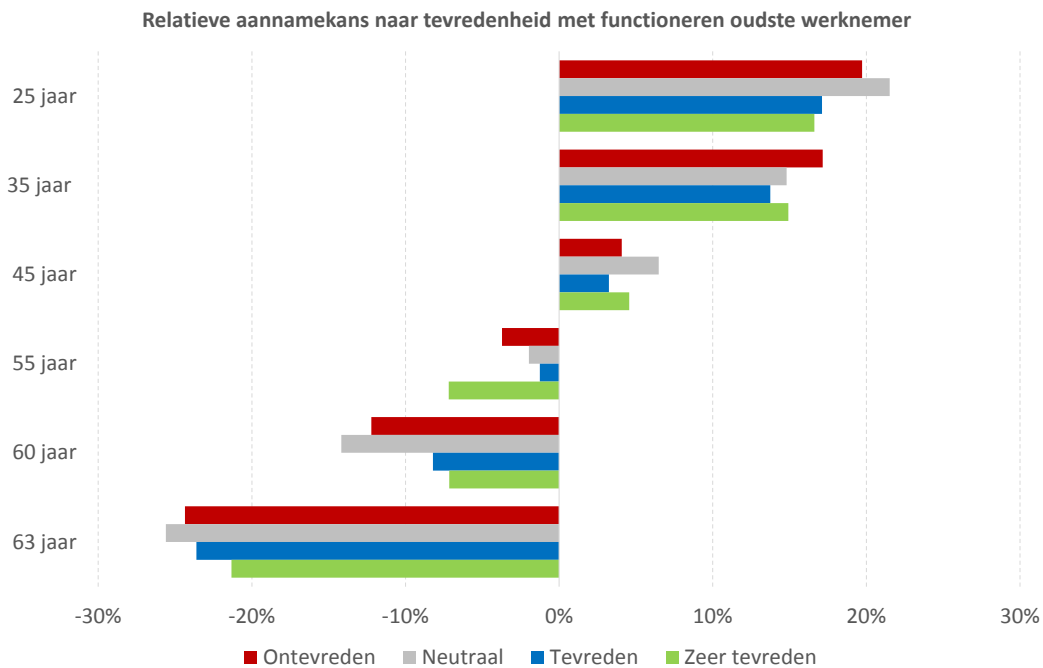
Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 7.5 Werkgevers nemen vaker sollicitanten van 60-plus aan wanneer de laatst aangenomen werknemer ouder was



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 7.6 Werkgevers nemen vaker 60-jarige sollicitanten aan wanneer ze meer tevreden zijn over hun oudste werknemer van 50 jaar of ouder

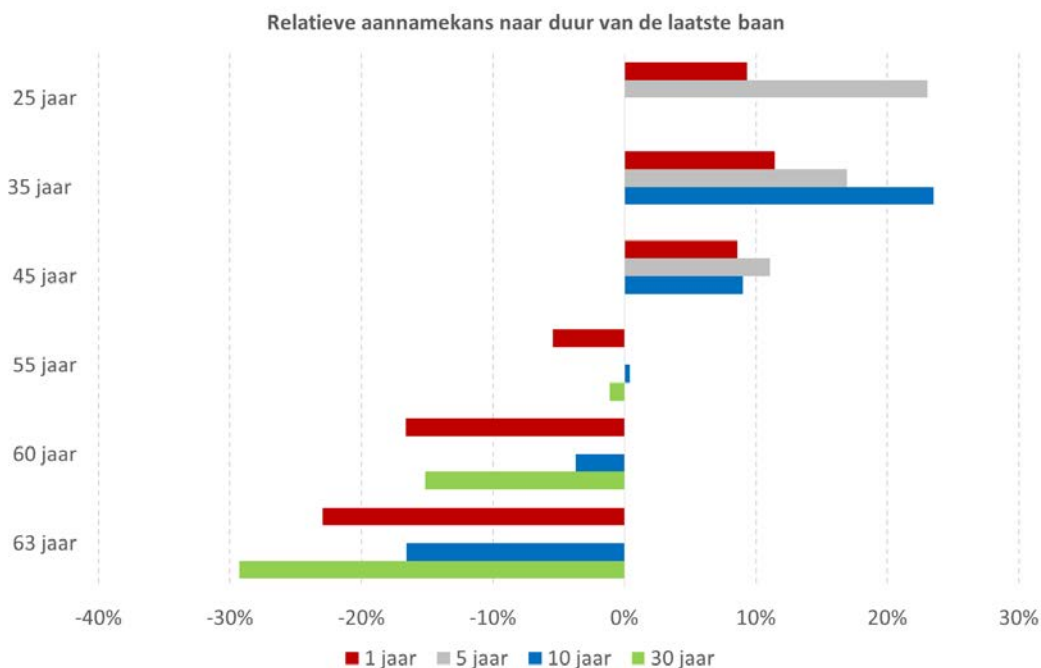


Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendens, SEO Economisch Onderzoek 2015

Waardering van baanmobiliteit

Percepties kunnen ook invloed hebben op de waardering van arbeidsmobiliteit van werkzoekenden. Van ouderen wordt eerder verwacht dat ze langer in een vorige baan hebben gewerkt, van jongeren juist dat ze nog maar kort ergens hebben gewerkt. Afwijkingen van dat beeld kan de aannamekans beïnvloeden. Om dat te toetsen is als kenmerk van de hypothetische sollicitanten in de vignettenanalyse de duur van de vorige baan opgenomen. Uiteraard is die baanduur bij ouderen ruimer gevarieerd dan bij jongeren. Figuur 7.7 laat zien dat 25- en 35-jarige werkzoekenden juist meer kans op aanname maken nadat hun vorige baan langer duurde. Vanaf 45 jaar geldt dat de aannamekans groter is naarmate de vorige baan van de werkzoekende niet al te lang duurde. Een baanduur van 10 jaar geeft een relatief grote kans op aanname, vorige baanduren van slechts één jaar of van 30 jaar zorgen juist voor relatief lage aannamekansen. Op grond van de resultaten in Figuur 7.7 moet hypothese P.27 (Als ouderen lang in dienst zijn geweest in de vorige baan, hebben ze een grotere kans op aanname, terwijl als jongeren lang in dienst zijn geweest in de vorige baan, hebben ze een kleinere kans op aanname) worden verworpen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat als jong en oud zich tegengesteld aan het negatieve stereotype gedragen, dit hun aannamekans vergroot. Een negatief stereotype over jongeren is dat ze jobhoppers zijn, een negatief stereotype over ouderen juist dat ze niet mobiel zijn. Dus jongeren die geen jobhoppers blijken te zijn, en ouderen die wel (tot op zekere hoogte) mobiel blijken te zijn, hebben een grotere kans op aanname. Een zeer korte baanduur in de vorige baan (hoge arbeidsmobiliteit) zorgt wel voor een lagere kans op aanname.

Figuur 7.7 Leidinggevendn nemen vaker oudere sollicitantn aan wanneer ze niet te lang en niet te kort in hun laatste baan hebben gezeten

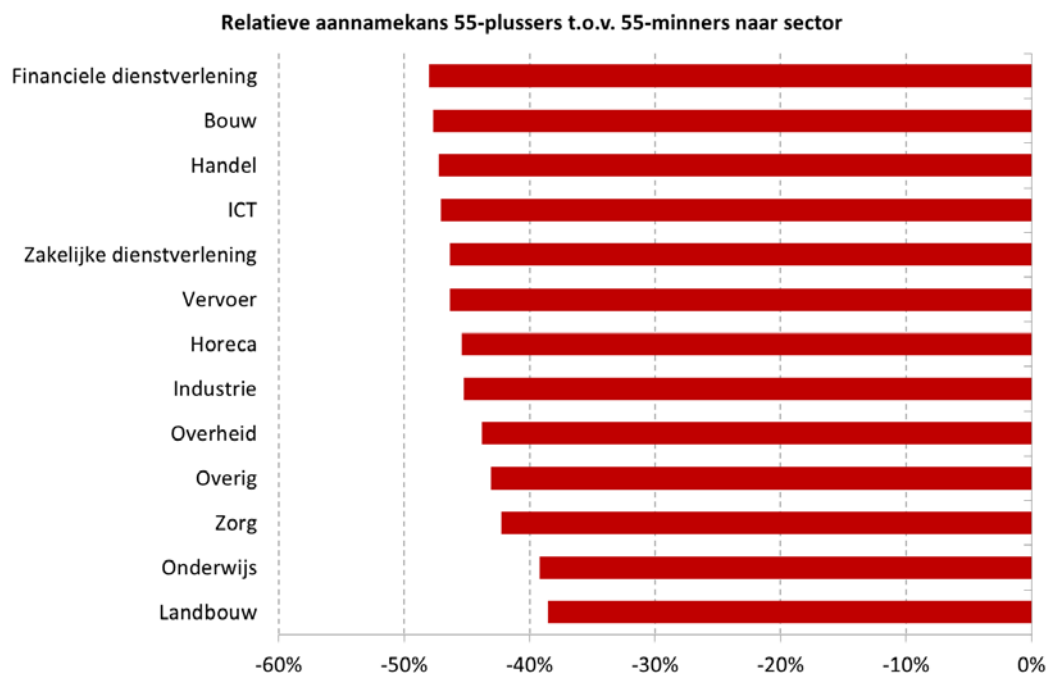


Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendn, SEO Economisch Onderzoek 2015

Verschillen tussen sectoren

Figuur 7.8 laat zien wat de relatieve aannamekans van 55-plussers is ten opzichte van 55-minners, uitgesplitst naar sector. De kleinste kans op aanname hebben 55-plussers in de financiële dienstverlening, gevolgd door de bouw, handel en ICT-sector. Deze resultaten bevestigen grotendeels hypothese P.28 (Werkgevers in andere sectoren dan de financiële- en verzekeringsdienstverlening, retail, informatietechnologie en overheidsorganisaties nemen vaker oudere werknemers aan). Er is echter een belangrijke uitzondering en dat is de overheid. De grootste kans op aanname hebben 55-plussers immers in de landbouw, onderwijs, zorg én overheid. Overigens moet worden opgemerkt dat het hier om relatief kleine verschillen gaat. Voor alle sectoren geldt dat de aannamekans van 55-plussers ten opzichte van 55-minners fors kleiner is. Maar de voorspelling dat in die sectoren waar robotisering en automatisering een grote rol spelen (financiële dienstverlening, retail, ICT) en/of waar de crisis flink heeft toegeslagen (bouw) de kans relatief klein is om als 55-plusser te worden aangenomen, klopt wel.

Figuur 7.8 Werkgevers in de sectoren financiële dienstverlening, bouw, handel en informatietechnologie nemen relatief het minste aantal 55-plussers aan



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggeevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Leeftijdscriminatie

Tabel 7.4 geeft een overzicht van de mate waarin er in de door de responderende leidinggeevenden aangegeven functies sprake is van klantcontact met vooral jonge klanten. Eén op de vijf respondenten geeft aan dat dit veel of vooral het geval is. Contact met jongere klanten komt vaker voor in kleine en middelgrote bedrijven in vergelijking met grote bedrijven. Een toets op hypothese E.13 (Werkgevers die zich niet specifiek richten op jonge klanten, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die zich primair richten op een relatief jong klantpubliek) in Figuur 7.9 laat zien dat deze wordt bevestigd voor 45- tot en met 60-jarigen, met de grootste effecten rond de leeftijd van 55 jaar. De conclusie geldt vooral voor hogere functies, bij lagere functies zijn de verschillen alleen voor 55-jarigen statistisch significant. In hogere functies is eerder sprake van klantcontacten door leidinggeevenden en projectleiders, dan van klantcontacten als uitvoerende of dienstverlener.

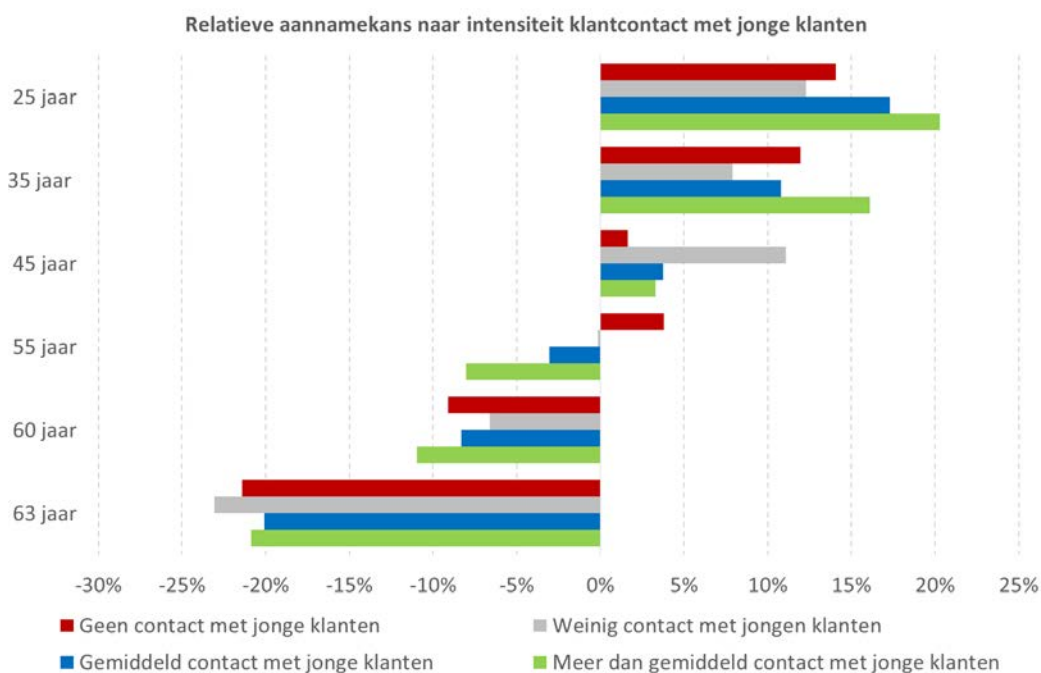
Naast een bevestiging van hypothese E.13, wordt ook hypothese E.14 (Werkgevers die zich niet specifiek richten op een innovatieve uitstraling, nemen vaker oudere werknemers aan dan werkgevers die zich wel specifiek richten op een innovatieve uitstraling) gedeeltelijk ondersteund. Hier geldt namelijk dat 55-jarigen minder aantrekkelijk zijn voor bedrijven met een zeer innovatieve uitstraling. Tegelijkertijd blijken 63-jarige werkzoekenden juist weer aantrekkelijker voor bedrijven met een innovatieve uitstraling. Het gaat hier mogelijk om een kleine groep specialisten die in aanmerking komen voor tijdelijke projecten binnen een organisatie. De mate waarin werkgevers zich richten op een innovatieve uitstraling beïnvloedt daarmee op verschillende manieren de keuze voor jongere of oudere sollicitanten.

Tabel 7.4 Mate waarin functie klantcontacten met jongeren betreft, naar functieniveau, bedrijfs-grootte en sector

Mate waarin functie klantcontacten met jongeren betreft	niet of nauwelijks	gemiddeld	veel tot vooral	Totaal
Lagere functies	44%	40%	17%	100%
Hogere functies	47%	32%	21%	100%
Kleine bedrijven	38%	44%	19%	100%
Middelgrote bedrijven	44%	36%	20%	100%
Grote bedrijven	51%	32%	17%	100%
Landbouw, bouw en transport	48%	41%	11%	100%
Industrie	62%	26%	12%	100%
Handel	35%	44%	21%	100%
Dienstverlening	46%	39%	15%	100%
Gezondheid en welzijn	51%	31%	18%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	28%	26%	47%	100%
Overige quartaire sector	50%	38%	12%	100%
Totaal	45%	36%	19%	100%

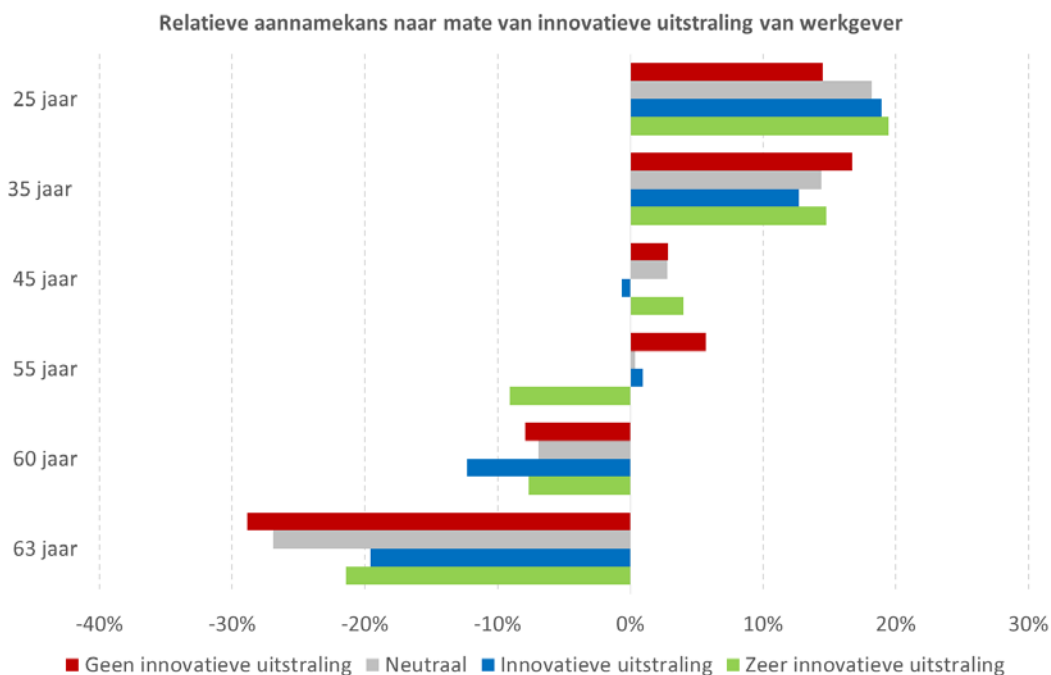
Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 7.9 Werkgevers nemen minder vaak werknemers van 45 tot en met 60 jaar aan voor functies waarin er klantcontacten met vooral jongere klanten zijn



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 7.10 Werkgevers met een zeer innovatieve uitstraling nemen minder vaak 55-jarige en vaker 63-jarige sollicitanten aan



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Conclusie

Ageism lijkt slechts beperkte invloed te hebben op de aannamekans van oudere werkzoekenden. Die aannamekans verandert niet naarmate de functie waarop zij solliciteren meer loyaliteit, betrouwbaarheid of flexibiliteit vereist. Ook percepties over ziekteverzuim van ouderen spelen geen rol voor werkgevers in het selectieproces. En als er wel effecten optreden, dan is het vooral voor 60-plussers in positieve zin. Want werkgevers die ouderen productiever, vaardiger, gemotiveerder (qua inzet) vinden dan jongeren, nemen vaker 60-plussers aan. Dit geldt ook voor werkgevers die vinden dat ouderen zich beter kunnen ontwikkelen dan jongeren. Diezelfde werkgevers nemen juist minder vaak werkzoekenden van rond de 55 jaar aan. Ageism heeft daarom nauwelijks invloed op het aantal 50-plussers dat wordt aangenomen, wel op de leeftijdsverdeling van de aangenomen oudere sollicitanten. Waar sprake is van organisaties die zich sterk richten op jonge klanten of op een innovatieve uitstraling, zijn werkzoekenden van 45 tot en met 60 jaar duidelijk minder aantrekkelijk.

8 Arbeidspsychologische processen

Psychologische processen bij de vacaturehouder zijn van belang voor de kansen van oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt: goede ervaringen met, een ervaren match en een gunstige houding van vacaturehouders ten opzichte van oudere werknemers zorgen voor grotere kansen voor oudere werkzoekenden om aangenomen te worden. Wanneer werkgevers van mening zijn dat oudere werknemers minstens zoveel recht hebben op een baan als jongere werknemers, nemen zij vaker oudere sollicitanten aan ten koste van jongere sollicitanten.

Literatuur en hypothesen

Beslissingen om sollicitanten wel of niet aan te nemen worden doorgaans genomen door leidinggevendenden die in hun team of afdeling een vacature hebben – zogenoemde vacaturehouders. Omdat dit mensen van vlees en bloed zijn, ligt het voor de hand dat psychologische processen in de interactie tussen vacaturehouder en sollicitant invloed hebben op de aannemekans van sollicitanten. Het gaat in dit hoofdstuk niet om stereotypering en discriminatie van ouderen – deze fenomenen zijn in het vorige hoofdstuk al beschreven. Hier gaat het vooral om interpersoonlijke theorie en empirie: wat maakt dat vacaturehouder en sollicitant een 'klik', 'match' of 'fit' ervaren? Er is een aantal psychologische theorieën dat hierover voorspellingen doet en die recentelijk empirisch getoetst zijn. Dit zijn het Attraction-Selection-Attrition model (Schneider, 1987), Persoon-Organisatie Fit (P-O fit) modellen (Cable & Judge, 1997) en de sociale identiteitstheorie (Tajfel, 1982).

Het Attraction-Selection-Attrition model van Schneider (1987) – dat gelijkens vertoont met het Attraction Paradigm van Byrne (1971) – veronderstelt dat mensen en organisaties zich meer tot elkaar voelen aangetrokken naarmate zij meer op elkaar lijken. Mensen vinden anderen die op hen lijken aantrekkelijker omdat dit hen een positief zelfbeeld verschaft. Dit beïnvloedt vervolgens hun oordeel over andermans geschiktheid voor een bepaalde functie. Leeftijd is slechts één van vele categorieën op basis waarvan mensen zichzelf en anderen indelen en meer of minder gelijk achten. Het aantal categorieën is feitelijk oneindig, variërend van geslacht en kledingstijl tot beroep, vrijetijdsbesteding en politieke voorkeur. García, Posthuma & Colella (2008) onderzochten de voorspellende waarde van gelijkheid op de aannemekans. Bij 114 recruiters vonden ze dat gelijkens ('the applicant and I are similar in terms of our outlook, perspective, and value') zeer sterk samenhang met verwachtingen over prestaties en daarmee met de kans op aanname.

P-O fit verwijst naar de congruentie tussen de waarden van de organisatie en die van de sollicitant (Cable & Judge, 1997). P-O fit zoals waargenomen door vacaturehouders blijkt een belangrijke voorspeller te zijn van de aannemekans van werknemers. Zo blijkt uit een studie van Chen, Lee & Yeh (2008) dat vacaturehouders vooral kandidaten selecteren die op hen lijken, omdat ze inschatten dat gelijkheid een betere match met de organisatie impliceert. Ook Cable & Judge (1997) tonen aan dat de beoordelingen die vacaturehouders maken van de P-O fit van sollicitanten een grote invloed hebben op aannamebeslissingen, zeker in vergelijking met andere kenmerken van sollicitanten, zoals hun kennis en vaardigheden. Sommige onderzoekers spreken in dit verband ook wel over het 'similar-to-me' effect, dat inhoudt dat mensen andere mensen aardiger vinden naarmate zij meer op hen zelf lijken en dat aardigheid bovendien positief samenhangt met prestatiebeoordelingen (Lin, Dobbins, & Farh, 1992).

De sociale identiteitstheorie houdt in dat mensen zichzelf indelen in sociale categorieën, om zo een positief zelfbeeld of identiteit te kunnen krijgen of houden (Tajfel, 1982). Sociale identiteit wordt bovendien versterkt door de neiging om de eigen 'in-group' positief te waarderen, en de 'out-group' negatief. In-group bias betekent dat mensen positieve eigenschappen overmatig toeschrijven aan de groep waartoe men zelf behoort. Out-group bias betekent dat mensen negatieve eigenschappen overmatig toeschrijven aan de groepen waartoe men juist niet behoort (Henkens, 2005). Opperflakkige, duidelijk zichtbare kenmerken zoals ras, geslacht en leeftijd, blijken veelvuldig gebruikt te worden om snel te kunnen oordelen of een ander tot de in-group of de out-group behoort (Goldberg, 2003). Avery, McKay & Wilson (2007) passen de sociale identiteitstheorie toe op leeftijdsverschillen op het werk. Zij stellen dat als iemand veel leeftijdsverschil ervaart met collega's, dit bedreigend kan zijn voor iemands sociale identiteit. Immers, volgens de sociale identiteitstheorie geven mensen de voorkeur aan mensen die op hen lijken, ook qua leeftijd. Collega's van dezelfde leeftijd identificeren zich meer met elkaar, vinden elkaar aardiger, en maken meer kans bevriend te raken (McPherson et al., in Avery et al., 2007). Daarentegen maakt een groot leeftijdsverschil leeftijd extra saillant, waardoor men zich nog sterker gaat identificeren met collega's van dezelfde leeftijd. Avery en collega's toetsten het effect van leeftijdsgelijkheid tussen collega's op hoe bevlogen zij hun werk deden in een telefonische enquête bij 901 Britse werknemers (gemiddelde leeftijd: 42 jaar). Inderdaad bleek leeftijdsgelijkheid samen te hangen met bevlogenheid, vooral bij oudere werknemers.

Van Dalen, Henkens & Schippers (2010) enquêteerden 443 werkgevers – mannen en vrouwen variërend van 21 tot 69 jaar. Werkgevers ouder dan 50 jaar blijken geen productiviteitsverschil te zien tussen jongere en oudere werknemers, terwijl jongere werkgevers de productiviteit van 50+ werknemers significant lager inschatten dan van 50-minners. Van Dalen et al. (2010) ondervroegen daarnaast ook 898 werknemers en vonden dat werknemers net als werkgevers positiever oordelen over de productiviteit van hun oudere collega's naarmate ze zelf ouder zijn. Het meest negatief over productiviteit van ouderen bleken werkgevers onder de 35. Ook uit andere studies blijkt dat oudere werkgevers positiever oordelen over oudere werknemers dan jongere werkgevers (Henkens, 2005; Maurer, Solamon, & Lippstreu, 2007).

Deze onderzoeksresultaten zijn mogelijk te vertalen naar selectiesituaties. Te verwachten valt dat naarmate vacaturehouders ouder zijn, zij positiever oordelen over oudere sollicitanten, waardoor de kans op aanname groeit. Goldberg et al. (2013) toetsen deze hypothese in een steekproef van 374 HR-professionals, maar vonden er geen steun voor. Lin et al. (1992) toetsen bij 2805 sollicitanten voor de functie van conciërge of recruiters sollicitanten van dezelfde leeftijd en hetzelfde ras geschikter voor de functie vonden dan van verschillende leeftijd/ras. Voor ras bleek dit inderdaad te gelden, voor leeftijd niet. De onderzoekers concluderen dat de recruiters kennelijk genoeg functiegerelateerde informatie konden verkrijgen tijdens het selectiegesprek, waardoor ze leeftijdgerelateerde informatie niet hoefden te gebruiken. Wat in dit onderzoek ook meegespeeld kan hebben, is dat de leeftijdsvariatie relatief klein was. Er waren vier leeftijdsgroepen: onder 25 jaar, 25-35 jaar, 35-45 jaar en ouder dan 45 jaar. Gemiddeld waren de sollicitanten rond de 30 jaar. De combinatie 'interviewer ouder dan 45 jaar, sollicitant ouder dan 45 jaar' bleek nauwelijks voor te komen in de steekproef. Daarom geeft deze studie onvoldoende uitsluitsel over het wel of niet bestaan van een gelijke-leeftijdseffect bij selectieprocessen. Al met al lijkt replicatieonderzoek naar de hypothese dat oudere vacaturehouders vaker oudere sollicitanten aannemen geboden.

Op basis van de sociale identiteitstheorie valt nog iets anders te verwachten. Uit onderzoek blijkt dat out-group bias minder optreedt naarmate men meer status toeschrijft aan een out-group (Umphress et al., 2007). Dit kan het geval zijn bij oudere vacaturehouders die oordelen over jongere sollicitanten. Als oudere vacaturehouders een hoge status toekennen aan de ‘out-group’ van jongere sollicitanten, valt niet te verwachten dat zij positief oordelen over oudere sollicitanten. Onderzoek van Graves & Powell (1995) geeft aanwijzingen in die richting. De 476 recruiters in hun studie bleken positiever te oordelen over de kwaliteiten van sollicitanten naarmate zij zichzelf meer op de sollicitant vonden lijken. Maar die waargenomen gelijkheid hing niet één op één samen met feitelijke demografische gelijkheid. Want zowel mannelijke als vrouwelijke recruiters vonden zichzelf meer lijken op de mannelijke dan op de vrouwelijke sollicitanten. Dit verklaarden de onderzoekers aan de hand van de sociale identiteitstheorie, die stelt dat mensen zichzelf graag meten aan groepen met een hogere status – hier de mannen.

Op basis van deze theoretische en empirische bevindingen zijn ten aanzien van de aannamekansen van oudere werkzoekenden de volgende hypothesen met betrekking tot de ‘klik’, ‘match’ of ‘fit’ met de vacaturehouder te formuleren:

Hypothese P.32: Vacaturehouders die ouder zijn, nemen vaker oudere werknemers aan dan vacaturehouders die jonger zijn.

Hypothese P.33: Vacaturehouders die een hoge status toekennen aan oudere sollicitanten, nemen vaker oudere werknemers aan dan vacaturehouders die een hoge status toekennen aan jonge sollicitanten.

Hypothese P.34: Vacaturehouders die een goede match ervaren met oudere werknemers nemen vaker oudere werknemers aan dan vacaturehouders die een minder goede match ervaren.

Uit de interviews

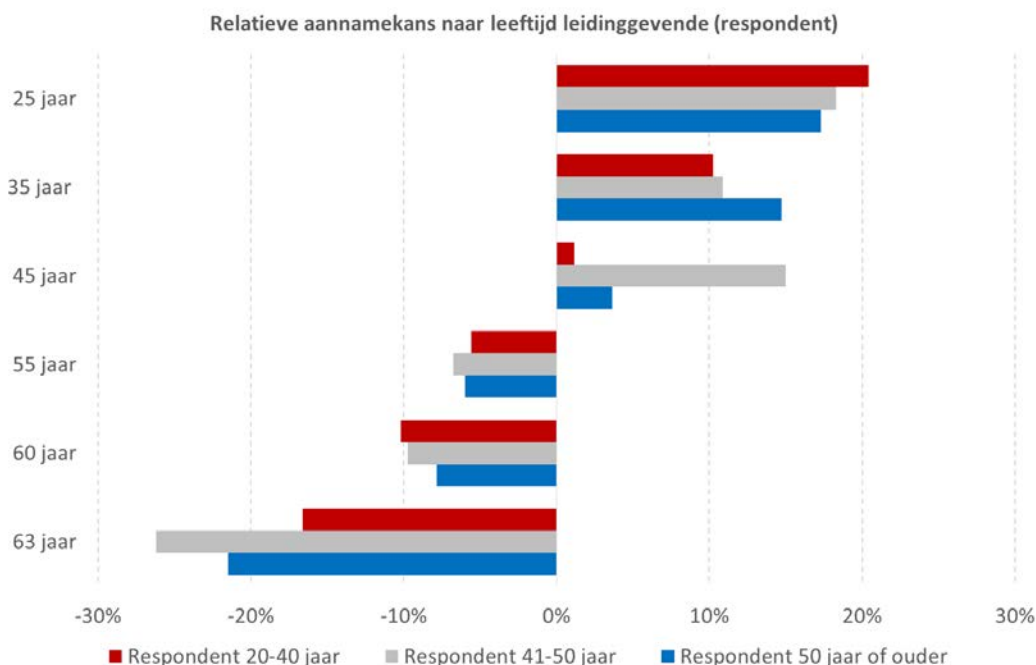
Sommige geïnterviewden geven over dit onderwerp aan dat de combinatie van een jongere leidinggevende en een oudere werknemer een lastige kan zijn. Zij kunnen zich ook voorstellen dat dit in sommige gevallen binnen hun organisatie speelt. Aan de andere kant zijn er ook verschillende geïnterviewden die hierin geen belemmering zien.

Empirische resultaten

In Van der Werff et al. (2012) bleek dat oudere leidinggevenden eerder oudere sollicitanten aannemen dan jongere leidinggevenden. Een toets hierop op basis van de nieuw uitgevoerde vignettenanalyse bevestigt dat niet. Figuur 8.1 suggereert wel dat dit het geval is, maar de meeste verschillen zijn statistisch niet significant. Uitzondering is het resultaat dat respondenten in de 40 ook eerder sollicitanten van 45 aannemen en minder snel sollicitanten van 63 jaar. Dat betekent dat hypothese

P.32 (Vacaturehouders die ouder zijn, nemen vaker oudere werknemers aan dan vacaturehouders die jonger zijn) niet kan worden bevestigd.

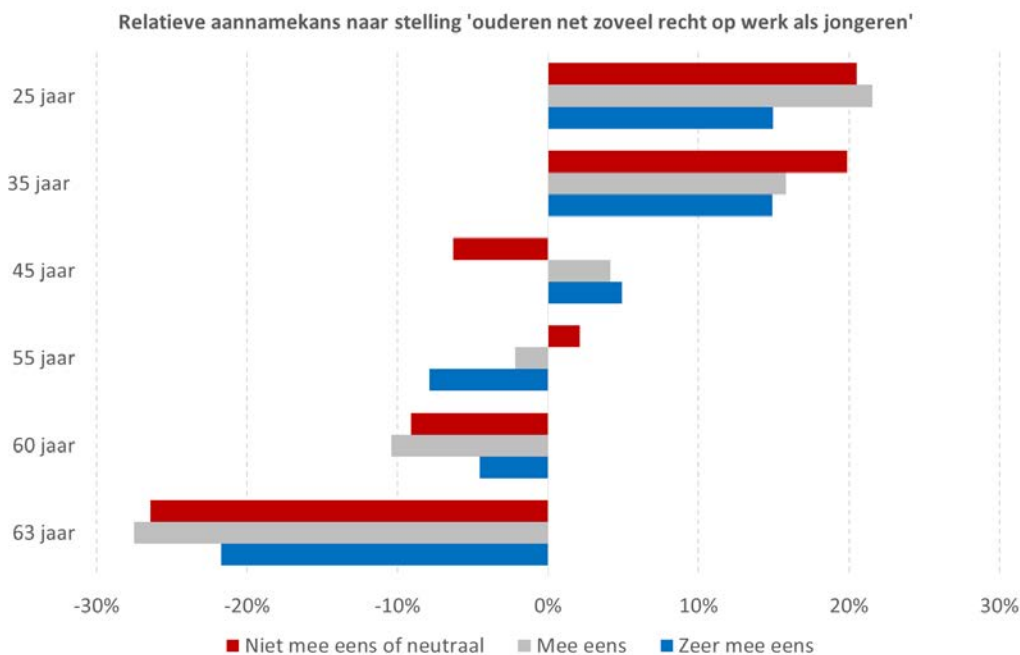
Figuur 8.1 Oudere leidinggevenden nemen niet significant vaker oudere sollicitanten aan



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Eenzelfde leeftijd geeft weliswaar een indicatie van een mogelijke match tussen de vacaturehouder en de sollicitant, maar of die er daadwerkelijk is, is maar net de vraag. Om meer grip op die match te krijgen, is in de enquête ook gevraagd of vacaturehouders het eens waren met de stelling dat ‘oudere werknemers net zoveel recht op een baan hebben als jongere werknemers’. De antwoorden op die vraag worden kort samengevat in Tabel 7.1 van Hoofdstuk 7. Daaruit blijkt dat slechts 1 procent van de geënquêteerde leidinggevenden het oneens was met deze stelling, 59 procent het ten dele wel eens is met de stelling en bijna een kwart het helemaal eens is met die stelling. Figuur 8.2 laat zien dat deze laatste groep statistisch significant vaker 45-, 60- en 63-jarigen aannemen dan respondenten die het oneens met of neutraal over de stelling zijn. Daarentegen hebben 25-, 35- en 55-jarigen bij die groep een kleinere aannamekans. Dat biedt ondersteuning voor hypothese P.33 (Vacaturehouders die een hoge status toekennen aan oudere sollicitanten, nemen vaker oudere werknemers aan dan vacaturehouders die een hoge status toekennen aan jonge sollicitanten), ook al wordt strikt genomen niet gekeken naar de status die vacaturehouders toekennen aan oudere sollicitanten. Ook lijkt het alsof voor sommige werkgevers 45-jarigen al oudere werknemers zijn, voor andere pas de 60-plussers. Daardoor worden er gemiddeld geen effecten gevonden voor 55-jarige sollicitanten. De conclusie luidt dat de mening over rechten van oudere werknemers die vacaturehouders erop nahouden ertoe doet: hoe meer rechten zij hen gunnen, hoe groter de aannamekans, al is het begrip ‘oudere werknemer’ daarbij aan interpretatie onderhevig.

Figuur 8.2 Werkgevers nemen vaker 45-, 60- en 63-jarigen aan wanneer ze van mening zijn dat oudere werknemers net zoveel recht op een baan hebben als jongere werknemers

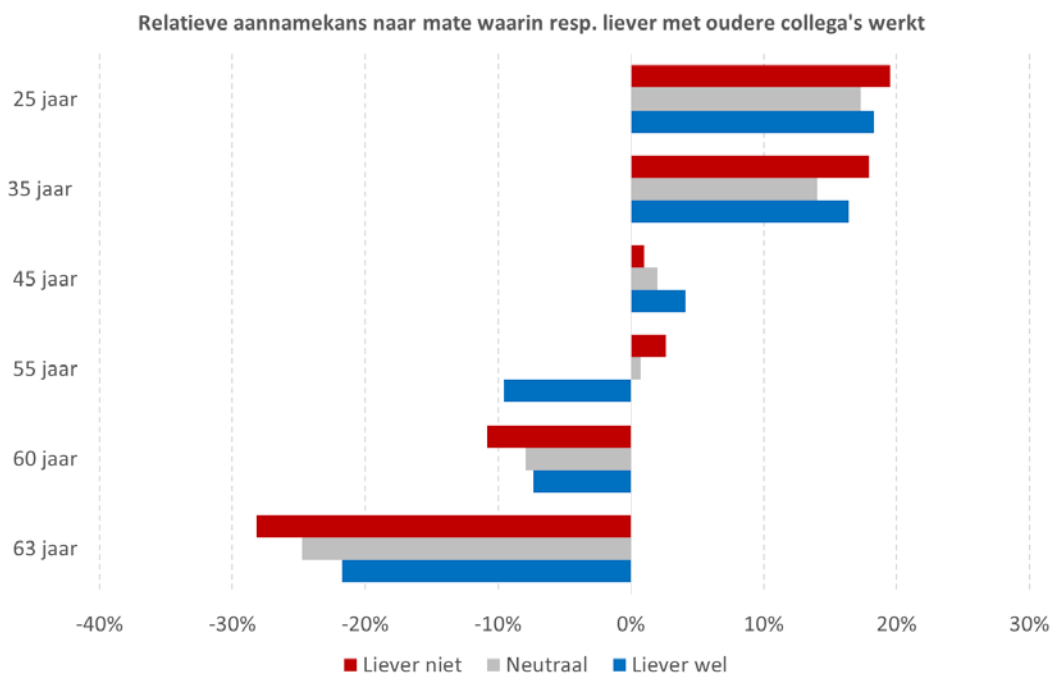


Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Een andere manier om de match van vacaturehouders met (oudere) sollicitanten te achterhalen, is door te vragen of zij liever wel of liever niet met oudere collega's werken: verondersteld kan worden dat als men zegt graag met ouderen samen te werken, men met hen ook een zekere match ervaart. Figuur 8.3 toont aan dat hypothese P.34 (Vacaturehouders die een goede match ervaren met oudere werknemers nemen vaker oudere werknemers aan dan vacaturehouders die een minder goede match ervaren) steun krijgt, maar alleen voor 63-jarige werkzoekenden. Hun aannamekans wordt statistisch significant hoger indien de respondent liever wel dan niet met oudere werknemers werkt. Die hogere aannamekans gaat ten koste van de aannamekans van 55-jarige werkzoekenden. Bij de andere leeftijdscategorieën zijn de verschillen statistisch niet significant. Voorkeur voor het samenwerken met oudere collega's zorgt dus niet voor een grotere aannamekans voor de groep van 50-plussers, alleen voor een verschuiving van aannamekansen binnen de groep oudere werkzoekenden.

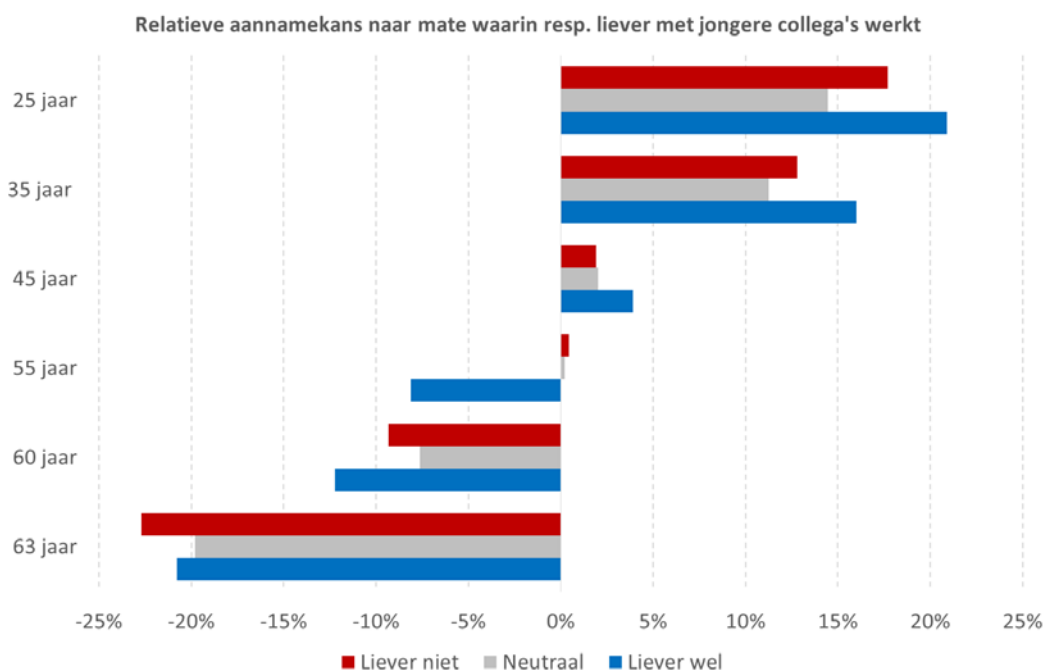
In de enquête onder leidinggevendenden is ook gevraagd of ze liever wel of niet met *jongere* collega's werken. Een bevestigend antwoord kan worden gezien als een indicatie van een minder goede match met oudere werknemers. Uit de analyse blijkt dat het antwoord op die vraag statistisch significant van invloed is op de aannamekans van 25-, 55- en 60-jarige werkzoekenden. Vacaturehouders die liever met jongeren werken nemen eerder 25-jarige werkzoekenden aan en minder snel 55- en 60-jarige werkzoekenden. Ook dit ondersteunt hypothese P.34.

Figuur 8.3 Werkgevers nemen vaker 63-jarige en minder vaak 55-jarige werkzoekenden aan wanneer ze liever met oudere dan met jongere collega's werken



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 8.3 Werkgevers nemen vaker 25-jarige en minder vaak 55- en 60-jarige werkzoekenden aan wanneer ze liever met jongere dan met oudere collega's werken



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Tot slot is gekeken naar de invloed van ervaringen die vacaturehouders hebben met oudere werknemers. Daarvoor is in de enquête aan leidinggevenden gevraagd hoe tevreden de organisatie is met het functioneren van de oudste 50-plus werknemer in de organisatie. Tabel 8.1 geeft een overzicht van de antwoorden. Hieruit blijkt dat verreweg de meeste respondenten tevreden zijn over hun oudste werknemer. Hierbij zijn kleine bedrijven iets vaker zeer tevreden over hun oudste werknemer dan grotere bedrijven. Tussen functieniveaus en sectoren zitten weinig verschillen, al is men in de landbouw, bouw en transport iets vaker neutraal of ontevreden over het functioneren van de oudste werknemer. Dat kan gerelateerd zijn aan het relatief fysieke karakter van functies in deze sectoren.

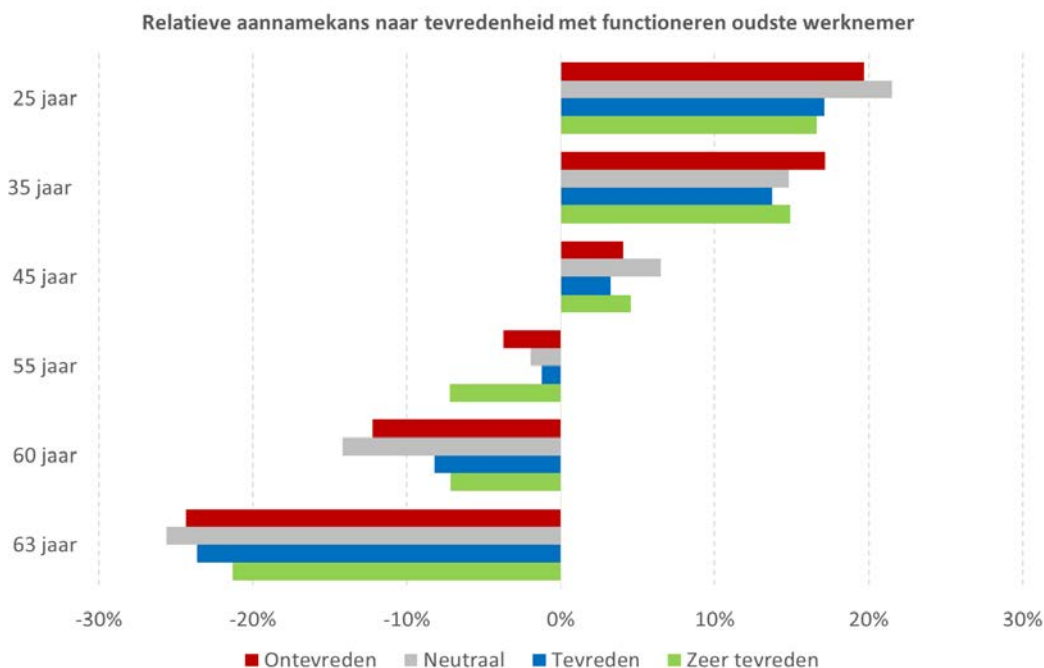
Tabel 8.1 Tevredenheid met functioneren oudste 50-pluswerknemer, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

Leeftijd van laatst aangenomen werknemer	ontevreden	neutraal	tevreden	Zeer tevreden	Weet niet / n.v.t.	Totaal
Lagere functies	8%	12%	40%	32%	8%	100%
Hogere functies	7%	13%	39%	31%	10%	100%
Kleine bedrijven	9%	11%	33%	36%	12%	100%
Middelgrote bedrijven	6%	13%	44%	32%	4%	100%
Grote bedrijven	7%	13%	41%	28%	10%	100%
Landbouw, bouw en transport	9%	15%	39%	32%	4%	100%
Industrie	6%	14%	41%	36%	3%	100%
Handel	8%	10%	39%	31%	12%	100%
Dienstverlening	8%	12%	37%	28%	15%	100%
Gezondheid en welzijn	6%	13%	42%	30%	9%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	7%	12%	39%	35%	7%	100%
Overige quartaire sector	5%	12%	42%	33%	8%	100%
Totaal	7%	13%	39%	32%	9%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Uiteindelijk heeft die tevredenheid zijn weerslag op de kans dat specifiek 60-jarige sollicitanten worden aangenomen: die wordt groter naarmate de tevredenheid met het functioneren van de oudste 50-plusser groter is, zie Figuur 8.4. Voor de andere leeftijdscategorieën worden geen effecten gevonden.

Figuur 8.4 Werkgevers nemen vaker 60-jarigen aan wanneer ze meer tevreden zijn over het functioneren van de oudste 50-plusser in de organisatie



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Conclusie

Het effect van diverse psychologische processen bij de vacaturehouder op de aannamekans van oudere werknemers is getoetst aan de hand van drie hypothesen. Werkgevers die tevreden zijn over het functioneren van hun oudste werknemer, nemen iets vaker 60-plussers aan dan werkgevers die ontevreden zijn. Ook nemen werkgevers die graag met ouderen werken vaker 63-jarigen aan. Andersom nemen werkgevers die liever met jongeren werken minder vaak 55- tot en met 60-jarigen aan. Tot slot blijken werkgevers ook vanuit sociale motieven vaker ouderen aan te nemen. Wanneer werkgevers van mening zijn dat oudere werknemers evenveel recht hebben op een baan als jongere werknemers, nemen zij vaker ouderen aan. Zowel 45-, 60- en 63-jarigen hebben in dat geval een grotere aannamekans, terwijl 25-, 35- en 55-jarigen dan een lagere aannamekans hebben. Psychologische processen bij de vacaturehouder zijn dus van belang voor de kansen van oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt: goede ervaringen met, een ervaren match en een gunstige houding van vacaturehouders ten opzichte van oudere werknemers zorgen voor grotere kansen voor oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt.

9 Wervingsmethoden

Specifieke manieren van het werven van sollicitanten door een werkgever lijken de aannemekans van oudere werknemers over het algemeen nauwelijks te beïnvloeden. Oudere werkzoekenden lijken alleen te profiteren van de inzet van meer informele wervingsmethoden. Kanttekening is dat de aannemekans hier is geanalyseerd in een situatie met twee concrete hypothetische kandidaten, terwijl de manier van werven meer invloed heeft op het vinden en selecteren van die mogelijke kandidaten dan op de uiteindelijke keuze tussen kandidaten.

Literatuur en hypothesen

Werkgevers gebruiken diverse bronnen en methoden om nieuw personeel te werven, zoals personeelsadvertenties in kranten, vacatures op websites, werving- en selectiebureaus, uitzendorganisaties, maar ook persoonlijke bronnen zoals collega's, familie of vrienden. Grofweg zijn wervingsmethoden op twee manieren onder te verdelen, namelijk formeel versus informeel (Griffeth, Tenbrink & Robinson, 2014) en offline versus online (Nikolaou, 2014).

Formele wervingsmethoden houden in dat sollicitanten via formele 'intermediairs' geworven worden, terwijl zulke intermediairs afwezig zijn bij informele wervingsmethoden (Griffeth, Tenbrink & Robinson, 2014). Voorbeelden van formele intermediairs zijn personeelsadvertenties, selectiebureaus, headhunting bureaus en uitzendorganisaties. Informele wervingsmethoden zijn werving via mond-tot-mond doorverwijzingen, zoals via collega's, familie of vrienden, ex-werknemers opnieuw inhuren en mogelijkheden bieden aan sollicitanten om simpelweg 'binnen te lopen', zoals gebruikelijk is bij detailhandel en horeca. Onderzoek wijst uit dat informele werving tot positievere uitkomsten (zoals meer werktevredenheid) leidt dan formele, en wel omdat werknemers bij informele werving van tevoren een betere inschatting maken van hun match met de organisatie (Schneider, 1987; Granovetter, 1995, in Weller et al., 2009). Daardoor is de kans dat verwachtingen van werknemers niet uitkomen kleiner. Ook vergroot informele werving de kans dat werknemers langdurig blijven (Weller et al., 2009). Dit omdat informele werving betere wederzijdse informatie verschaft dan formele. Toch zitten er ook aan formele werving voordelen, zoals de mogelijkheid om personeel met diverse achtergronden te werven. De kans dat men via informele kanalen een heel ander type sollicitant binnenhaalt is kleiner dan bij formele kanalen (Griffeth et al., 2014).

De wervingsmethode blijkt verband te houden met de leeftijd van de sollicitant. Werbel & Landau (1996) tonen aan dat sollicitanten die bewust contact zoeken met de werkgever voordat ze solliciteren, significant ouder zijn dan zij die dat niet doen. Hieruit valt af te leiden dat werkgevers die zich openstellen voor informele contacten met potentiële kandidaten, meer kans maken om oudere werknemers te werven. Dit sluit aan bij wat Aaltje Vincent, auteur van het boek 'Solliciteren via LinkedIn', in haar dagelijkse praktijk als sollicitatiecoach tegenkomt (Vincent, 2014, mondelinge communicatie). Volgens Vincent komen 50-plussers het best in beeld via persoonlijke (lees: informele) werving. Informele werving maakt het makkelijker voor oudere sollicitanten om leeftijdsstereotypen te overbruggen, dat wil zeggen dat vacaturehouders niet op leeftijd, maar op geschiktheid voor de functie focussen. Bovendien blijkt uit onderzoek dat solliciteren via informele netwerken de kans op aanname vergroot (Han & Han, 2009; Kirnan, Farley & Geisinger, 1989). Dat geeft aanleiding tot de volgende hypothese:

Hypothese P.35: Vacaturehouders die gebruikmaken van informele wervingsmethoden (zoals persoonlijke netwerken), nemen vaker oudere werknemers aan dan vacaturehouders die gebruikmaken van formele wervingsmethoden.

Het betekent ook dat informele werving binnen een organisatie met een gemiddeld ouder personeelsbestand kan zorgen voor een grotere aannamekans van oudere werkzoekenden, omdat vrienden en bekenden van oudere werknemers ook vaak ouder zijn:

Hypothese P.36: Informele werving verhoogt de kans op aanname van oudere werkzoekenden sterker naarmate de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand hoger is.

Naast het onderscheid formeel/informeel, zijn wervingsmethoden te onderscheiden in online versus offline. Online werving betekent dat werkgevers sollicitanten werven via websites en sociale media, zoals vacatures op de eigen bedrijfswebsite, speciale vacaturesites als Monsterboard, maar ook LinkedIn, Twitter en Facebook. Griffith et al. (2014) schrijven dat jongeren vaker via internet solliciteren, terwijl ouderen ook nog altijd offline, dus via personeelsadvertenties in kranten of via persoonlijke contacten solliciteren. Het gebruik van Facebook en LinkedIn is massaal toegenomen in de afgelopen jaren (Delaney, 2013), ook met het oog op werving van nieuw personeel (Davison, Maraist & Bing, 2011). Zowel LinkedIn als Facebook hebben speciale secties voor sollicitanten en personeelsadvertenties. Toch is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar werving en selectie via sociale netwerksites.

Een van de weinige studies naar het gebruik van sociale netwerksites (SNW) bij werving en sollicitaties is uitgevoerd bij 375 werkenden en werkzoekenden en 107 recruiters/HR-professionals in Griekenland (Nikolaou, 2014). Daaruit blijkt een leeftijdsverschil in het type SNW dat werkzoekenden gebruiken. Ouderen gebruiken vaker LinkedIn voor het zoeken naar een baan, terwijl jongeren vaker Facebook en vacaturesites gebruiken. Ook blijken jongeren vaker en langer tijd te spenderen aan SNW's. Aan werkgeverszijde blijkt dat jongere HR-professionals vaker actief zijn op Facebook dan oudere. Zowel werkzoekenden als recruiters vinden LinkedIn effectiever dan Facebook voor het vinden van een baan (Nikolaou, 2014).

Davison et al. (2011) roepen op tot meer onderzoek naar het gebruik van sociale netwerksites voor werving en selectie, vooral naar generatie- of leeftijdsverschillen in het gebruik van SNW's. Deze auteurs werpen enkele belangrijke onderzoeksvragen op, zoals de vraag of er generatieverschillen zijn in solliciteren via sociale netwerksites. Uit onderzoek van Peluchette & Karl (2009, in Davison et al., 2011) blijkt dat jongere generaties zich minder druk maken om privacy dan oudere. Gevolg zou kunnen zijn dat jongere generaties waarschijnlijk vaker solliciteren via SNW's dan oudere, ook al omdat jongeren technologisch vaardiger zijn in het gebruik van SNW's. Ouderen hebben minder vaak profielen op LinkedIn, Facebook en Twitter. Dat verkleint hun kans om bij werkgevers in beeld te komen. Al met al valt te verwachten dat jongeren vaker via LinkedIn, Facebook en Twitter solliciteren dan ouderen. Werkgevers die hoofdzakelijk online werven – hetgeen volgens Vincent (2014) vooral geldt voor grote werkgevers in de sectoren zorg, ICT en overheid – zullen om die reden minder snel ouderen werven en aannemen dan werkgevers die hoofdzakelijk offline werven:

Hypothese P.37: Vacaturehouders die gebruikmaken van offline wervingsmethoden, nemen vaker oudere werknemers aan dan vacaturehouders die gebruikmaken van online wervingsmethoden.

Uit de interviews

Uit de interviews blijkt dat werkgevers zeer verschillend werven. Slechts enkele werkgevers werven nog via advertenties in (regionale) kranten, want het internet is het belangrijkste wervingskanaal voor externe kandidaten. Verschillende werkgevers geven aan over het algemeen zeer veel reacties op vacatures te ontvangen. Deze werkgevers proberen over het algemeen hun vacatures niet te breed te verspreiden, omdat verwerking van de reacties anders niet meer mogelijk is. Zij plaatsen een vacature bijvoorbeeld alleen op hun eigen website. Naast de eigen website zijn ook sectorale en algemene vacaturesites een populair middel. Verschillende geïnterviewde werkgevers zijn ook aan het werven via social media zoals LinkedIn en Twitter. Enkele werkgevers geven aan dat ouderen minder op internet zitten en daarom misschien minder snel op de hoogte zijn van hun vacatures. Dit geldt specifiek voor werkgevers met vooral lagere functies. Eén vooral via internet wervende geïnterviewde partij geeft aan dat zij amper reacties op hun vacatures krijgen van ouderen. Een werkgever met bijna alleen hoogopgeleiden geeft dan weer aan dat hun potentiële werknemers allemaal op LinkedIn zitten, daarin zit er voor die groep geen verschil tussen ouderen en jongeren.

Werkgevers werven verder ook veel via hun netwerk. Bij vrijwel alle werkgevers worden regelmatig werknemers aangenomen die via het netwerk van de (medewerkers van de) organisatie gevonden zijn. Dit werven via netwerken zou ouderen in sommige gevallen een voordeel moeten geven, omdat het idee heerst dat zij een uitgebreider netwerk hebben. Een andere genoemde manier van werven is samenwerking met scholen, wat stagiaires en nieuwe medewerkers oplevert. Deze vorm geeft uiteraard jongeren een voordeel. Een andere manier van werven via het netwerk is dat sommige geïnterviewde werkgevers goed functionerende uitzendkrachten aannemen. Dit geldt voor functies op een laag niveau, waarvoor vaker met uitzendkrachten wordt gewerkt.

Enkele geïnterviewden werken in een sector waarin vooral met aanbestedingen gewerkt wordt. In dit geval is vaak het geval dat zij het zittend personeel overnemen als zij een contract winnen. In dat geval blijven werknemers in dezelfde functie werkzaam, maar onder een andere werkgever. Hierdoor werken bij zulke werkgevers ook vaak relatief veel ouderen.

Veel werkgevers kiezen niet zozeer tussen formele versus informele en online versus offline werving, maar gebruiken eerder een mix van wervingsmethoden. Dit laatste zou de kans op aanname van ouderen kunnen versterken. Uit onderzoek van Goldberg et al. (2013) blijkt namelijk dat bedrijven die bewust oudere sollicitanten werven, vaak meerdere wervingsbronnen gebruiken vergeleken met bedrijven die zich op 'traditionele' (lees: jongere) sollicitanten richten. De auteurs veronderstellen én vinden dat werkgevers die (ook) ouderen willen werven, in meerdere vijvers vissen, zoals openbare bibliotheken, loopbaanmarkten en persoonlijke markten. Hieruit valt af te leiden

dat hoe meer wervingsmethoden een werkgever gebruikt, hoe groter de kans is dat deze werkgever ouderen aanneemt:

Hypothese P.38: Naarmate werkgevers gebruikmaken van meerdere verschillende wervingsmethoden, nemen zij vaker oudere werknemers aan.

Empirische resultaten

Het gebruik van het netwerk van werknemers bij de werving voor een vacature is een vorm van informele werving die ervoor kan zorgen dat oudere werknemers eerder in beeld komen voor het vervullen van een vacature. Tabel 9.1 geeft een overzicht van de mate waarin deze informele netwerken worden gebruikt door de geënquêteerde leidinggevenden als vacaturehouders. Ongeveer een derde van de vacaturehouders gebruikt deze informele netwerken altijd, nog eens een derde gebruikt ze vaak. Slechts één op de tien vacaturehouders maakt nooit gebruik van informele netwerken bij werving voor een vacature. Voor hogere functies wordt iets vaker gebruikgemaakt van informele netwerken dan voor langere functies, evenals door grotere bedrijven in vergelijking met kleinere bedrijven.

Tabel 9.1 Mate waarin bij een vacature gebruik wordt gemaakt van informele werving, naar functieniveau, bedrijfsgrootte en sector

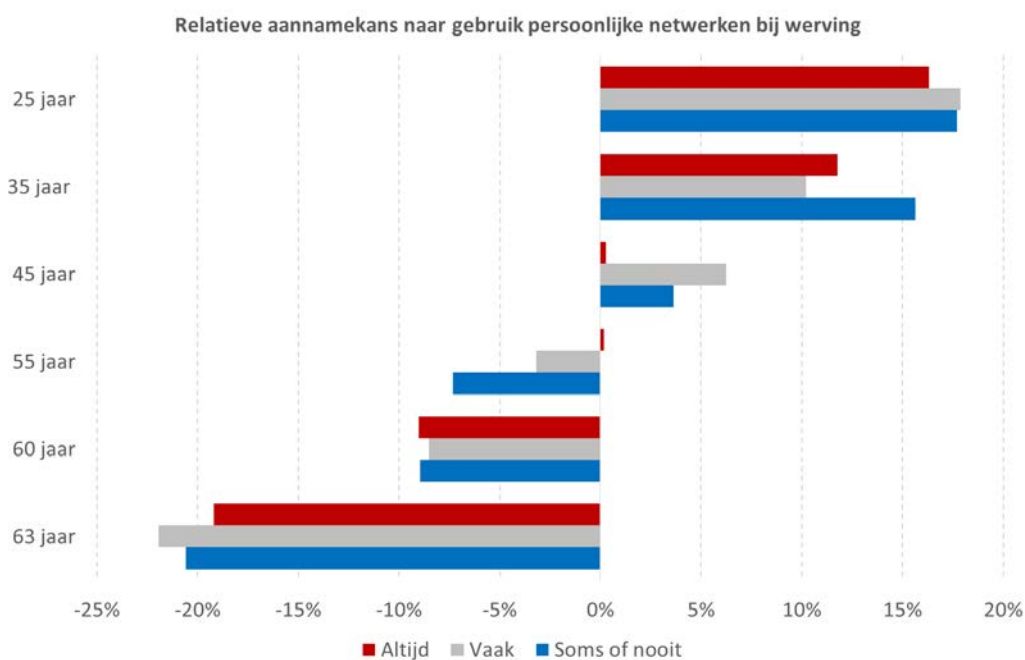
Verspreiding van de vacature gaat via het netwerk van de werknemers	nooit	soms	vaak	altijd	weet niet	Totaal
Lagere functies	13%	28%	32%	24%	3%	100%
Hogere functies	7%	24%	34%	33%	2%	100%
Kleine bedrijven	11%	28%	33%	26%	2%	100%
Middelgrote bedrijven	11%	27%	32%	28%	2%	100%
Grote bedrijven	9%	24%	33%	31%	3%	100%
Landbouw, bouw en transport	12%	27%	33%	27%	2%	100%
Industrie	10%	31%	32%	22%	5%	100%
Handel	11%	27%	35%	25%	2%	100%
Dienstverlening	7%	24%	33%	33%	3%	100%
Gezondheid en welzijn	10%	25%	30%	32%	3%	100%
Onderwijs, cultuur en recreatie	9%	24%	35%	32%	0%	100%
Overige quartaire sector	12%	30%	32%	26%	1%	100%
Totaal	10%	26%	33%	29%	2%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Wordt het gebruik van informele netwerken in verband gebracht met de keuze van leidinggevenden voor verschillende sollicitanten, dan blijkt dat een groter gebruik van informele netwerken bij werving bij 55-jarige werkzoekenden tot een statistisch significant hogere aannemkans leidt. Figuur

9.1 laat dat zien. Hypothese P.36 (Vacaturehouders die gebruikmaken van informele wervingsmethoden (zoals persoonlijke netwerken), nemen vaker oudere werknemers aan dan vacaturehouders die gebruikmaken van formele wervingsmethoden) wordt daarmee bevestigd. De hogere aannamekans voor 55-jarige werkzoekenden gaat immers eerder ten koste van jongere sollicitanten van 35 tot 45 jaar, dan van nog oudere sollicitanten.

Figuur 9.1 Het gebruik van het persoonlijke netwerk als informele wervingsmethode bij een vacature heeft een positieve invloed op de aannamekans van 55-jarige sollicitanten



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Voor de hypothese dat informele werving de aannamekans van oudere werkzoekenden sterker verhoogt naarmate de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand hoger is (hypothese P.35) wordt geen eenduidige bevestiging gevonden in de enquêteresultaten. De effecten in Figuur 9.1 zijn dermate klein dat een verdere uitsplitsing naar werkgevers met een gemiddeld ouder of jonger personeelsbestand geen betekenisvolle uitkomsten oplevert.

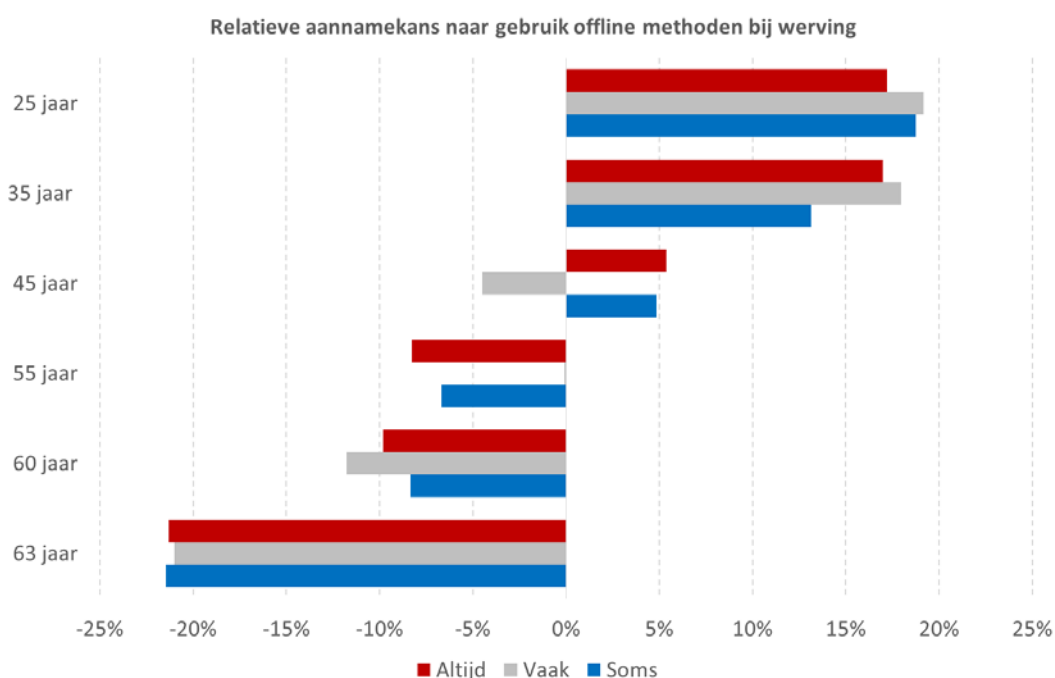
Het verschil in gebruik van online en offline wervingsmethoden door werkgevers wordt geïllustreerd in Tabel 9.2. De meerderheid van de werkgevers publiceert een vacature altijd op de eigen website. Vacaturesites en sociale media worden in mindere mate gebruikt. Qua offline wervingsmethoden komt het gebruik van het netwerk van werknemers het meest voor. In sommige gevallen gebruiken werkgevers een personeelsadvertentie in een krant. Ook werving via UWV of uitzendbureaus komt slechts in beperkte mate voor.

Tabel 9.2 Mate waarin verschillende online en offline wervingsmethoden worden gebruikt door de geënquêteerde leidinggevenden voor een vacature voor de aangegeven functie

Verspreiding van de vacature...	Nooit	Soms	Vaak	Altijd	weet niet	Totaal
Online methoden						
...via de eigen website	8%	11%	23%	57%	2%	100%
...via een vacaturesite	21%	31%	27%	19%	3%	100%
...via sociale media	30%	28%	23%	17%	3%	100%
Offline methoden						
...via een advertentie in een krant	41%	38%	13%	5%	3%	100%
...via een uitzendbureau	49%	30%	12%	6%	3%	100%
...via UWV	53%	27%	8%	4%	8%	100%
...via het netwerk van de werknemers	10%	26%	33%	29%	2%	100%
...via een andere manier	20%	28%	12%	8%	31%	100%

Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Figuur 9.2 Het gebruik van (voornamelijk) offline wervingsmethoden bij een vacature heeft geen invloed op de aannamekansen van (oudere) werkzoekenden



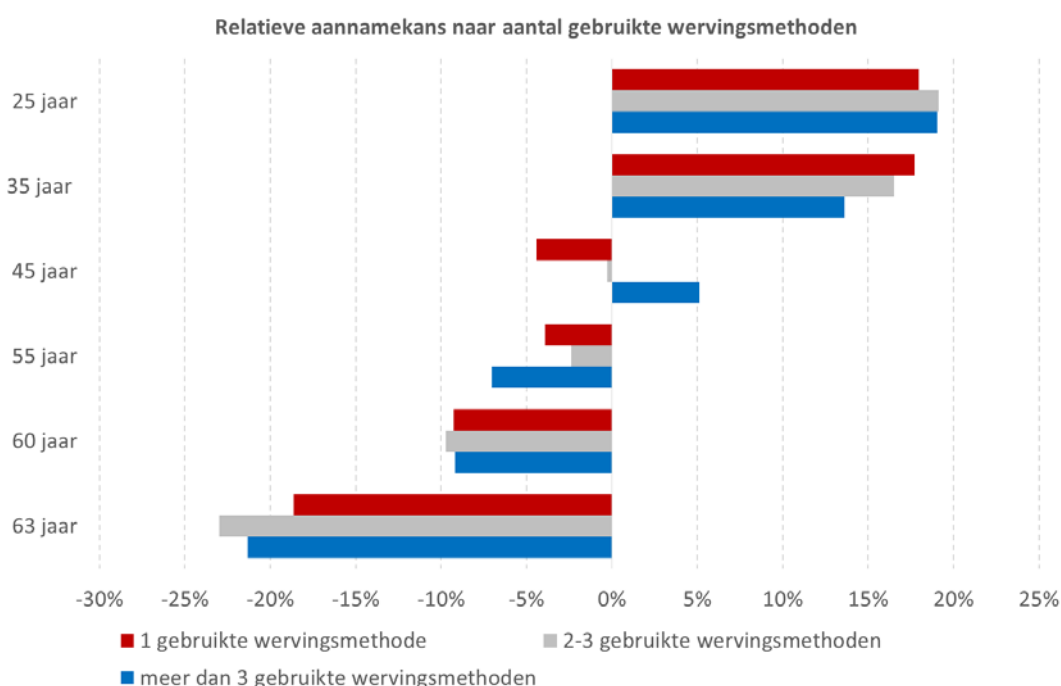
Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevenden, SEO Economisch Onderzoek 2015

Uit een toets op de invloed van het gebruik van offline versus online wervingsmethoden, blijkt dat die niet aanwezig is voor de aanname van (oudere) werknemers. De verschillen in Figuur 9.2 zijn statistisch niet significant of niet eenduidig (bij 45- en 55-jarige werkzoekenden). Het betekent dat ook hypothese P.37 (Vacaturehouders die gebruikmaken van offline wervingsmethoden, nemen

vaker oudere werknemers aan dan vacaturehouders die gebruikmaken van online wervingsmethoden) niet kan worden bevestigd.

Tot slot is getoetst of het gebruik van meerdere wervingsmethoden tegelijk invloed heeft op de aannamekans van (oudere) werknemers. Dat blijkt alleen het geval bij 45-jarige werkzoekenden, die baat hebben bij de inzet van meerdere wervingsmethoden. Bij andere leeftijden zijn de gevonden verschillen statistisch niet significant. Ouderen hebben dus geen grotere kans op aanname wanneer er meerdere (waaronder informele en offline) wervingsmethoden worden ingezet.

Figuur 9.3 Werkgevers nemen vaker 60-jarigen aan wanneer ze meer tevreden zijn over het functioneren van de oudste 50-plusser in de organisatie



Bron: Vignettenanalyse onder leidinggevendens, SEO Economisch Onderzoek 2015

Conclusie

Specifieke manieren van het werven van sollicitanten door een werkgever lijkt de aannamekans van oudere werknemers over het algemeen nauwelijks te beïnvloeden. Alleen 55-jarige werkzoekenden lijken te profiteren van de inzet van meer informele wervingsmethoden. Daarbij moet de kanttekening worden gemaakt dat de aannamekans hier is geanalyseerd in een situatie dat er twee concrete hypothetische kandidaten zijn. Het is goed mogelijk dat de manier van werven meer invloed heeft op het werven en selecteren van die twee mogelijke kandidaten, dan op de uiteindelijke aannamekans gegeven die twee kandidaten. Zo wordt bijvoorbeeld in de gehouden interviews aangegeven dat werkgevers die alleen via internet werven soms bijna geen reacties van oudere sollicitanten krijgen.

10 Conclusies en aanbevelingen

Waar de arbeidsparticipatie van 55-plussers de afgelopen twee decennia spectaculair is toegenomen, is de kans om als oudere werkzoekende aangenomen te worden op een vacature eerder verslechterd dan verbeterd. Die aannemekans wordt in de eerste plaats bepaald door de verhouding tussen de arbeidsproductiviteit en de arbeidskosten van kandidaten. Personeelsbeleid, percepties, vooroordelen, leeftijdsdiscriminatie, psychologische processen bij de vacaturehouder en de manier van werving en selectie spelen allemaal een veel minder grote rol.

Met het beantwoorden van de onderzoeksvragen in dit hoofdstuk, worden de belangrijkste conclusies getrokken en worden aanbevelingen gedaan voor maatregelen om de arbeidsmarktpositie van oudere werkzoekenden te verbeteren.

Kan een wetenschappelijke onderbouwing worden gegeven van de relatief moeilijke positie van ouderen op de arbeidsmarkt?

De positie van *oudere werknemers* (50+) op de arbeidsmarkt is geenszins als moeilijk te typeren. Zolang een oudere werknemer werkt, geniet hij of zij van relatief gunstige arbeidsvoorwaarden, inclusief een relatief goede (inkomens)bescherming tegen ontslag, ziekte en arbeidsongeschiktheid. Ook zijn er specifieke op oudere werknemers gerichte arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden die ervoor zorgen dat de verhouding tussen belasting en belastbaarheid in gunstige zin wordt bevorderd en de productiviteit van ouderen intact blijft. Als gevolg daarvan zijn oudere werknemers de laatste decennia na afschaffing van regelingen voor vervroegde uittreding en stijging van de pensioenleeftijd steeds langer blijven werken. Daardoor is de arbeidsparticipatie onder 55- tot 65-jarigen spectaculair toegenomen, van 30 procent halverwege jaren '90 tot bijna 70 procent nu. Hoewel het werkloosheidspercentage onder ouderen door de economische crisis van de afgelopen jaren relatief sterk is toegenomen, staat die toename in geen verhouding tot de groei van de totale arbeidsdeelname van ouderen. Het is steeds normaler geworden dat ouderen langer doorwerken en daartoe zijn verreweg de meeste van hen ook in staat gebleken. De arbeidsmarkt heeft het extra aanbod van arbeid goed geabsorbeerd.

Anders ligt het voor *oudere werkzoekenden* die werkloos zijn geworden, een tijdelijk contract hebben of graag van baan willen veranderen. De kans om als oudere werkzoekende (ander) werk te vinden, ligt op een relatief laag niveau en is de afgelopen jaren verder afgenomen. In 2014 vond ongeveer 7 procent van de totale beroepsbevolking nieuw werk, voor 55- tot 65-jarigen was dat slechts 2 procent. Tien jaar daarvoor was dat niet wezenlijk anders, al lagen beide percentages dicht bij elkaar. Er is met andere woorden een steeds grotere discrepantie ontstaan voor ouderen tussen aan het werk *blijven* en aan het werk *komen*. Om die reden is in deze studie uitsluitend onderzocht welke factoren de *aannemekans* van oudere werkzoekenden beïnvloeden. Er is geen apart onderzoek gedaan naar de factoren die ervoor zorgen dat ouderen aan het werk blijven. Informatie over bepalende factoren voor de aanname van oudere werkzoekenden biedt echter ook informatie over de factoren die bepalen waarom werkgevers oudere werknemers zouden willen behouden.

De kans dat er een match plaatsvindt tussen het aanbod van arbeid (de werkzoekende) en de vraag naar arbeid (de werkgever) wordt in eerste instantie bepaald door de manier waarop de werkzoekende naar een geschikte baan zoekt en de manier waarop de werkgever naar een geschikte kandidaat zoekt. Wanneer werkgevers en kandidaten elkaar gevonden hebben, zorgen kenmerken van de werkgever en zijn vacature enerzijds en kenmerken van de werkzoekende anderzijds voor een mogelijke ‘match’ of ‘klik’, waardoor de ene kandidaat wel wordt aangenomen en de andere kandidaat niet. Dit onderzoek concentreert zich op de tweede fase van het wervingsproces, wanneer er al kandidaten in beeld zijn bij de werkgever. Ruim 2500 leidinggevendenden is gevraagd om meerdere keren een keuze te maken uit steeds twee hypothetische kandidaten voor een door henzelf bedachte en in hun organisatie veel voorkomende vacature. Door de in hun ogen beste kandidaat te kiezen, maken ze een afweging tussen kenmerken van werkzoekenden die het best passen bij de vacature die moet worden vervuld. Eén van die kenmerken betreft de leeftijd van de sollicitant. De gemaakte keuzes geven informatie over factoren die in die afweging een grotere of kleinere rol spelen. Met deze zogenaamde vignettenanalyse kan worden onderbouwd welke factoren bij de aanname van (oudere) werkzoekenden beslissend zijn.

Door vacaturehouders te laten kiezen tussen concrete kandidaten met een variatie aan kenmerken, wordt voorkomen dat de focus ligt op één enkele factor, zoals leeftijd. Wanneer aan leidinggevendenden rechtstreeks zou worden gevraagd of ze liever een oudere of een jongere werknemer voor een functie zouden kiezen, dan wordt het antwoord sterk beïnvloed door percepties over leeftijd, of door sociaalwenselijkheid, of de leidinggevende zal antwoorden dat het afhangt van andere factoren, zoals opleiding en werkervaring van de sollicitanten. Door concrete kandidaten te beschrijven, worden dit soort antwoorden voorkomen en kan de leidinggevende een afweging maken zoals ook in de praktijk wordt gedaan. Via zo’n vignettenanalyse kan worden afgeleid wat het belang is van elk van de kenmerken en factoren in die afweging.

In de wetenschappelijke literatuur is er veel aandacht voor het zoekproces naar een baan vanuit het perspectief van de werkzoekende. In dit onderzoek is uitdrukkelijk gekozen voor het werkgeversperspectief. Wanneer het gaat om de ‘moeilijke positie’ van oudere werkzoekenden wordt vaak verondersteld dat ouderen zich aanbieden op de arbeidsmarkt en vervolgens moeilijk aan het werk komen. De oorzaak daarvan moet dan primair worden gezocht in de keuzes die werkgevers maken. Dat perspectief is veel minder vaak in de literatuur aan de orde gekomen en verdient daarom meer aandacht. Uiteraard kan die ‘moeilijke positie’ ook worden veroorzaakt doordat ouderen zich niet actief aanbieden op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld omdat ze eerst het ontslag na een langdurig dienstverband moeten verwerken, omdat ze hoge eisen stellen aan de vacature die ze zoeken, of omdat hun inkomenspositie daar geen aanleiding toe geeft, bijvoorbeeld bij langdurig recht op een uitkering. Dat deze factoren een rol spelen, wordt in de wetenschappelijke literatuur al uitgebreid beschreven. In die gevallen kan niet altijd worden gesproken over echte ‘werkzoekenden’.

Wat zijn de overwegingen van werkgevers voor het wel of niet aantrekken van oudere werkzoekenden bij de vervulling van vacatures, afhankelijk van bedrijfsomvang?

De factoren die bij de aanname van (oudere) werkzoekenden zijn onderzocht, betreffen de verhouding tussen arbeidskosten en arbeidsproductiviteit van werknemers, de arbeidsrechtelijke risico’s die werkgevers lopen, de verschillen tussen functies en beroepen die kandidaten meer of

minder geschikt maken, het personeelsbeleid van de organisatie, al dan niet gericht op oudere werknemers, leeftijdsdiscriminatie, percepties en vooroordelen bij de werkgever, arbeidspsychologische factoren die al dan niet zorgen voor een 'klik' tussen de leidinggevende als vacaturehouder en de sollicitant, en de manier waarop de werving en selectie plaatsvinden. Door dit brede perspectief van economische en psychologische motieven ontstaat een onderzoek dat een genuanceerd beeld geeft van de factoren die van belang zijn bij de aanname van oudere werkzoekenden.

De belangrijkste conclusie is dat, ondanks de brede benadering met verschillende potentiële verklarende factoren, de aannamekansen van (oudere) werknemers toch in de eerste plaats wordt bepaald door de *verhouding tussen de arbeidsproductiviteit en de arbeidskosten* van verschillende kandidaten. De arbeidsproductiviteit wordt sterk bepaald door opleiding en (specialistische en relevante) werkervaring. Relevante arbeidskosten betreffen het loonniveau, pensioenpremies en opleidingskosten. Een minder concurrerende verhouding tussen de arbeidsproductiviteit en arbeidskosten van oudere werknemers belemmert de aanname van oudere werkzoekenden. Hoe sterker de kosten samenhangen met leeftijd, hoe kleiner de kans dat oudere sollicitanten worden aangenomen. Voor een belemmering van de aannamekansen door andere arbeidskosten, zoals leeftijdsafhankelijke secundaire arbeidsvoorwaarden of werving- en selectiekosten, worden geen aanwijzingen gevonden. Het is echter mogelijk dat dit effect wordt gemaskeerd door de samenhang van deze kosten met het type bedrijven waar veel oudere werknemers werken en waar (als gevolg daarvan) ook meer oudere werkzoekenden worden aangenomen.

Ook *verschillen tussen functies en beroepen* spelen een belangrijke rol bij de aanname van oudere werkzoekenden. Sommige functies blijken meer geschikt voor oudere werknemers dan andere, althans in de ogen van werkgevers. Werkgevers hebben een 'best passende leeftijd' in gedachten bij het werven. Voor lage functies (vmbo-niveau) werven werkgevers liever jong. Voor mentaal zware functies ligt de optimale leeftijd van sollicitanten rond de 45 jaar. Deze mentaal zware functies vereisen vaak een hoger opleidingsniveau, doen een beroep op continu veranderende (informatie)technologische capaciteiten en vereisen de verwerking van nieuwe informatie. Voor werkgevers zijn 45-jarigen blijkbaar de 'oudere jongeren', waar ze de vruchten plukken van veel werkervaring, met nog relatief lage arbeidskosten. Bij 55-jarigen en 60-jarigen treden deze voordelen niet op: zij zijn op alle punten in het nadeel ten opzichte van jongeren. Ook voor fysiek zware functies en functies in ploegendienst hebben oudere werkzoekenden een veel lagere aannamekans dan jongeren. In die gevallen worden 45-jarigen ook al tot 'de ouderen' gerekend. Tot slot speelt de mate van aanpassingsvermogen die de functie vereist een rol: is die groter, dan worden sollicitanten van rond de 55 jaar minder snel aangenomen.

Onduidelijk in het onderzoek blijft wat precies de invloed is van *personeelsbeleid* op de aanname van (oudere) werkzoekenden. Over het algemeen worden oudere werkzoekenden vaker aangenomen in organisaties waar bewust of onbewust een omgeving is gecreëerd waarin oudere werknemers een belangrijke rol hebben. De vraag is of deze omgeving gecreëerd is om ouderen goed in de organisatie te laten landen, of dat een hoog percentage ouderen een organisatie ertoe brengt om hiervoor beleid te ontwikkelen. Het laatste is waarschijnlijker, bijvoorbeeld doordat er veel hoogwaardig, mentaal zwaar werk wordt uitgevoerd, waar oudere werknemers relatief geschikt voor zijn. Daardoor blijven er meer oudere werknemers werken, waardoor de organisatie het personeelsbeleid daarop afstemt, onder andere om het personeel zo goed mogelijk inzetbaar te houden. Dat biedt vervolgens ook weer betere omstandigheden om oudere sollicitanten in te passen.

De invloed van *percepties, vooroordelen en leeftijdsdiscriminatie ('ageism')* op de aannamekans van oudere werkzoekenden is beperkt. De aannamekans verandert niet naarmate de functie waarop zij solliciteren bijvoorbeeld meer loyaliteit, betrouwbaarheid of flexibiliteit vereist. Ook percepties over ziekteverzuim van oudere werknemers spelen geen rol voor werkgevers in het selectieproces. Als er wel effecten optreden, dan is het vooral voor 60-plussers in positieve zin. Want werkgevers die ouderen productiever, vaardiger en gemotiveerder (qua inzet) vinden dan jongeren, nemen vaker 60-plussers aan. Dit geldt ook voor werkgevers die vinden dat ouderen zich beter kunnen ontwikkelen dan jongeren. Diezelfde werkgevers nemen juist minder vaak werkzoekenden van rond de 55 jaar aan. Ageism heeft daarom nauwelijks invloed op het aantal 50-plussers dat wordt aangenomen, wel op de leeftijdsverdeling van de aangenomen oudere sollicitanten. Waar sprake is van organisaties die zich sterk richten op jonge klanten of op een innovatieve uitstraling, zijn werkzoekenden van 45 tot en met 60 jaar duidelijk minder aantrekkelijk.

Psychologische processen bij de vacaturehouder zijn wel van belang voor de kansen van oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt. Werkgevers die tevreden zijn over het functioneren van hun oudste werknemer, nemen iets vaker 60-plussers aan dan werkgevers die ontevreden zijn. Ook nemen werkgevers die zeggen graag met ouderen te werken vaker 63-jarigen aan. Andersom nemen werkgevers die liever met jongeren werken minder vaak 55- tot en met 60-jarigen aan. Tot slot blijken werkgevers ook vanuit sociale motieven vaker ouderen aan te nemen. Wanneer werkgevers de mening zijn toegedaan dat oudere werknemers evenveel recht hebben op een baan als jongere werknemers, nemen zij vaker oudere werkzoekenden aan. Goede ervaringen met, een ervaren match en een gunstige houding van vacaturehouders ten opzichte van oudere werknemers zorgen dus voor grotere kansen voor oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt.

De specifieke *manier van werven* door een werkgever lijkt de aannamekans van oudere werknemers over het algemeen niet te beïnvloeden. Daarbij moet de kanttekening worden gemaakt dat de aannamekans is geanalyseerd in een situatie dat er twee concrete hypothetische kandidaten zijn. Het is goed mogelijk dat de manier van werven meer invloed heeft op het werven en selecteren van die twee mogelijke kandidaten, dan op de uiteindelijke aannamekans gegeven die twee kandidaten. Zo wordt bijvoorbeeld in interviews met werkgevers aangegeven dat zij bijna geen reacties van oudere sollicitanten krijgen wanneer ze alleen via het internet werven.

De verschillen in al deze resultaten naar bedrijfsomvang zijn beperkt. De gevoeligheid voor de loonkosten van oudere werknemers is wel sterker naarmate bedrijven kleiner zijn. Datzelfde geldt voor opleidingskosten die noodzakelijk zijn om de functie te vervullen. Grotere bedrijven zijn eerder bereid extra loon te betalen voor meer arbeidservaring. Wanneer het aanbod van sollicitanten beperkt is, dan nemen grotere bedrijven vaker oudere werkzoekenden aan, bij kleinere bedrijven is dat niet het geval. Andere verschillen tussen bedrijven worden vooral veroorzaakt door het type functies waarvoor wordt geworven, met name het verschil tussen hogere en lagere functies.

Wat zijn de overwegingen van werkgevers voor het behouden van oudere werknemers, afhankelijk van de bedrijfsomvang?

Hoewel niet expliciet onderzocht, kan worden verondersteld dat een aantal van de factoren die van invloed zijn op het aannemen van oudere werkzoekenden ook van invloed is op de wens van werkgevers om oudere werknemers al dan niet te behouden. Bij de verhouding tussen arbeidsproductiviteit en arbeidskosten speelt echter een aantal andere overwegingen dan bij het in dienst nemen van oudere werkzoekenden. Zo wordt de arbeidsproductiviteit voornamelijk bepaald door specialistische en relevante werkervaring die bij de werkgever is opgedaan en de arbeidskosten door de potentiële kosten van ontslag of, bij bekende gezondheidsproblemen, de potentiële kosten van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. De arbeidsproductiviteit en (potentiële) arbeidskosten naar leeftijd kunnen bovendien sterk verschillen tussen functies en beroepen. Bedrijven en organisaties waar bewust of onbewust een omgeving is gecreëerd waarin oudere werknemers een belangrijke rol hebben, zullen vaker oudere werknemers behouden. Gelet op het effect van ontzietmaatregelen op de aanname van oudere werkzoekenden, kunnen die ontzietmaatregelen daarbij een rol spelen, omdat ze het mogelijk maken om oudere werknemers te faciliteren in het optimaliseren van hun inzetbaarheid en arbeidsproductiviteit. Aangezien werkgevers die tevreden zijn over het functioneren van hun oudste werknemer of die graag met ouderen werken vaker oudere werkzoekenden aannemen, zullen deze werkgevers ook eerder geneigd zijn om oudere werknemers (waar ze tevreden over zijn) te behouden voor de organisatie. Op die manier kunnen de resultaten voor de aannemekans van oudere werkzoekenden worden doorvertaald naar de kans dat werkgevers oudere werknemers in dienst willen houden.

Uit interviews met werkgevers blijkt een grote eensgezindheid onder werkgevers over de wens tot behoud van oudere werknemers. Simpel gezegd wordt daar doorgaans naar gestreefd, tenzij sprake is van specifiek disfunctioneren. Bij seizoenswerk is er eerder sprake van een hernieuwde oproep in het volgende seizoen bij goed functioneren dan van een intentie tot behoud van werknemers. Die hernieuwde oproep bij goed functioneren is volgens de geïnterviewde werkgevers onafhankelijk van leeftijd. Verschillende werkgevers geven aan dat er de afgelopen jaren sprake is geweest van reorganisaties. In die gevallen zijn meestal werknemers met tijdelijke contracten vertrokken. Dat zijn vooral jongeren geweest. Het gevolg hiervan is dat er nu relatief veel ouderen werken. Dit geldt vooral voor grotere organisaties. Bij kleine werkgevers is veel minder sprake geweest van reorganisaties.

Op welke manier kunnen werkgevers worden aangezet/gestimuleerd/verleid tot het aannemen van oudere werkzoekenden?

In de factoren die de aannemekans van oudere werkzoekenden beïnvloeden, kunnen ook manieren worden gevonden om werkgevers te stimuleren om meer oudere werkzoekenden aan te nemen. Grofweg kan dat door (i) verlaging van de kosten van oudere werknemers, (ii) verhoging van de arbeidsproductiviteit van oudere werkzoekenden, (iii) verlaging van de (arbeidsrechtelijke) risico's bij het aannemen van oudere werkzoekenden en (iv) het stimuleren van bewust ouderenbeleid, gericht op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.

Omdat de belangrijkste factor voor het aannemen van (oudere) werkzoekenden de verhouding tussen arbeidskosten en arbeidsproductiviteit is, kan de aannamekans worden beïnvloed door het verlagen van de arbeidskosten en/of het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Arbeidskosten kunnen worden verlaagd door de mogelijkheid te bieden om het startsalaris onafhankelijk te maken van de leeftijd bij aanname. Slechts een kwart van de bedrijven baseert het salaris bij indiensttreding hoofdzakelijk op leeftijd, maar deze bedrijven nemen ook duidelijk minder oudere werkzoekenden aan. Ook het hanteren van pensioenpremies die onafhankelijk zijn van leeftijd zorgt voor een grotere aannamekans voor oudere werkzoekenden. Beide factoren worden geregeld door bedrijven zelf of vastgelegd in cao's. Arbeidskosten die door de overheid kunnen worden beïnvloed zijn wettelijke regels omtrent ontslag, ziekte en arbeidsongeschiktheid, en fiscaliteiten rond het loon, scholing en bedrijfstraining. Nu al bestaan er overheidsmaatregelen die de aanname van oudere werkzoekenden stimuleren, bijvoorbeeld in de vorm van een mobiliteitsbonus voor ouderen en premiekorting bij het in dienst nemen van oudere uitkeringsgerechtigden. In aanvulling op of in plaats daarvan zou kunnen worden gekeken hoe scholing en training voor specifiek oudere werknemers fiscaal aantrekkelijk kan worden gemaakt. Niet alleen voor de werkgever, maar ook voor de (oudere) werkzoekende, zodat het investeren in nieuwe en relevante kennis goedkoper wordt. Daardoor kan de arbeidsproductiviteit toenemen. In die zin is Leven Lang Leren nog steeds relevant, niet in de laatste plaats voor lager opgeleiden. Deze groep lijkt minder lang te kunnen profiteren van opgedane kennis en ervaring gedurende de loopbaan en is al eerder in de arbeidsloopbaan minder aantrekkelijk voor werkgevers. Het stimuleren van scholing en training bij deze groep kan daarom sterker bijdragen aan de kansen op de arbeidsmarkt.

Ook wanneer de verhouding tussen arbeidskosten en arbeidsproductiviteit van oudere werkzoekenden vergelijkbaar is, kunnen werkgevers toch eerder kiezen voor een jongere werkzoekende, omdat daarvan de (kosten van) risico's kleiner zijn. De gemiddeld hogere arbeidsproductiviteit en loonkosten van oudere werknemers brengen ook een grotere mate van onzekerheid over het voortduren van die arbeidsproductiviteit in de toekomst met zich mee. Kennis kan verouderen, het productieproces kan veranderen en werknemers kunnen gaan disfunctioneren. Dat leidt bij oudere werknemers tot een groter verwacht productieverlies dan bij jongere werknemers. Wanneer wordt besloten tot beëindiging van het dienstverband liggen de ontslagkosten bij oudere werknemers vervolgens hoger dan bij jongere werknemers. Daarnaast is de kans op langdurig verzuim groter bij oudere dan bij jongere werknemers, waardoor de loondoorbetaling bij ziekte hogere verwachte arbeidskosten oplevert. Langdurig verzuim kan ook resulteren in instroom in een arbeidsongeschiktheidsregeling, waarna de werkgever voor een aanzienlijke periode medeverantwoordelijk is voor de re-integratie naar werk. Die hogere risico's bij oudere werknemers leiden tot hogere verwachte kosten, waartegenover hogere verwachte opbrengsten moeten staan wil de werkgever kiezen voor een oudere werkzoekende. Het verlagen van de (kosten van) risico's die samenhangen met de leeftijd van werknemers, kan oudere werkzoekenden aantrekkelijker maken voor werkgevers. Bijvoorbeeld door het verkorten van de loondoorbetalingsperiode bij ziekte of het beperken van de duur waarbinnen de werkgever verantwoordelijk is voor re-integratie. Nu al bestaat er een no-risk polis bij het in dienst nemen van oudere werkzoekenden vanuit de Ziektewet, waarbij het risico op loondoorbetaling en re-integratie wordt overgenomen door UWV. Of dit soort maatregelen daadwerkelijk tot een verbetering van de arbeidsmarktpositie van oudere werkzoekenden leidt, verdient nader onderzoek.

Verder blijkt dat werkgevers die bewust of onbewust een omgeving hebben gecreëerd waarin oudere werknemers een belangrijke rol hebben over het algemeen vaker oudere werkzoekenden aannemen. Vaak gaat dat hand in hand met het type functies dat binnen een organisatie beschikbaar is. Maar daarnaast kan bewust personeelsbeleid gericht op het inzetbaar houden van werknemers een stimulans vormen om oudere werkzoekenden goed in de organisatie te laten landen en oudere werknemers zo productief mogelijk te houden. Dat versterkt de condities waaronder oudere werknemers goed blijven functioneren en vergroot de (positieve) ervaringen die leidinggevenden hebben met hun oudere werknemers. Op die manier zijn werkgevers ook weer eerder geneigd om te kiezen voor oudere sollicitanten bij het vervullen van vacatures.

Tot slot moet worden opgemerkt dat werkgevers alleen voor oudere werkzoekenden *kunnen* kiezen wanneer die ook daadwerkelijk solliciteren op een vacature. Werkgevers kunnen dat stimuleren door op verschillende manieren te adverteren, dus naast online ook offline. Andersom kunnen oudere werkzoekenden hun kansen vergroten door breder te zoeken, offline én online. Om werkgevers te verleiden om oudere werkzoekenden aan te nemen lijkt sollicitatietraining voor oudere werkzoekenden een belangrijke schakel.

Wat is het belang van scholing bij het ‘employable’ houden van oudere werknemers?

Uit dit onderzoek blijkt dat ook en juist de groep die het minste kan en wil leren, is gebaat bij scholing en training gedurende de loopbaan om op oudere leeftijd de concurrentie met jongere sollicitanten aan te kunnen. Werkgevers hebben hierbij een belangrijke rol. Zij kunnen lager opgeleiden bedrijfsopleidingen aanbieden en specialistische kennis en ervaring laten opdoen. Fiscale maatregelen kunnen het voor werkgevers aantrekkelijker maken om te investeren in hun laagopgeleide werknemers. Ook aan de werknemerskant kunnen fiscale maatregelen het aantrekkelijker maken om te investeren in scholing. Daarbij is ook de mobiliteit van ouderen van belang. Op het moment dat oudere werknemers lang bij hun werkgever in dienst zijn, worden zij voor andere werkgevers minder aantrekkelijk. Indien er dan sprake is van ontslag, hebben deze werknemers een slechtere positie op de arbeidsmarkt. Daarom kan mobiliteit een belangrijke impuls vormen voor iemands arbeidsproductiviteit en arbeidsmarktkans. Aan de andere kant maakt extreme mobiliteit ouderen juist minder aantrekkelijk. Ze worden dan vaak gezien als ‘jobhoppers’ die geen lange arbeidsrelaties aan kunnen die nodig zijn om voldoende kennis en ervaring op te bouwen om productief te kunnen zijn. Of dit in werkelijkheid zo is, of alleen in de perceptie van werkgevers, blijft de vraag.

Zit er spanning tussen de versobering van uittredingsregelingen (waaronder een hogere pensioenleeftijd) en de omvang van de werkgelegenheid? Welke beleidsinstrumenten kunnen de vraag naar en aanbod van oudere werknemers met elkaar in evenwicht brengen?

De versobering van uittredingsregelingen heeft geleid tot een forse stijging van het arbeidsaanbod van 55-plussers. Dat is niet of nauwelijks ten koste gegaan van een hogere werkloosheid, noch onder 55-plussers, noch onder jongeren. Vrijwel het volledige extra arbeidsaanbod is geabsorbeerd door de arbeidsmarkt in de vorm van extra werkgelegenheid. Macro-economisch wordt de omvang van de werkgelegenheid op langere termijn bepaald door de omvang van het arbeidsaanbod. Er zit

daarom geen spanning tussen de versobering van uittredingsregelingen of een hogere pensioenleeftijd en de omvang van de werkgelegenheid. Op korte termijn kan echter sprake zijn van aanpassingsproblemen tussen de veranderende vraag en het veranderende aanbod van arbeid, waardoor de werkloosheid tijdelijk hoger ligt. Die werkloosheid blijft structureel op een hoger niveau, wanneer verstoringen op de arbeidsmarkt de aansluiting tussen vraag en aanbod verslechteren. In het geval van oudere werkzoekenden kan een minimumprijs van arbeid, in de vorm van een cao-loon naar leeftijd, ervoor zorgen dat minder productieve ouderen werkloos blijven. Ook wanneer de aansluiting tussen vraag en aanbod moeilijk tot stand komt, bijvoorbeeld door een gebrek aan informatie over de arbeidsproductiviteit van de werkzoekende of een minder efficiënte manier van werving en selectie door de werkgever, of een minder efficiënte manier van solliciteren door de werkzoekende, kan de werkloosheid onder ouderen permanent op een hoger niveau komen te liggen. Beleidsinstrumenten die de vraag naar en het aanbod van oudere werknemers beter met elkaar in evenwicht moeten brengen, dienen daarom primair gericht te zijn op het wegnemen van verstoringen op de arbeidsmarkt.

In een samenleving die van mensen vraagt om zo lang mogelijk actief te blijven op de arbeidsmarkt is het belangrijk dat oudere werkzoekenden een substantiële kans op werk hebben. Dit onderzoek laat zien welke factoren ervoor zorgen dat die kans kan toenemen. De aanbevelingen hieronder richten zich op factoren die door beleid kunnen worden beïnvloed.

Loon- en pensioenkosten minder laten stijgen met de leeftijd

In veel sectoren is het gebruikelijk om, ook wanneer er geen sprake is van relevante werkervaring, oudere sollicitanten een salaris te bieden dat overeenkomt met dat van medewerkers van vergelijkbare leeftijd. Bij pensioenverzekeraars hangt de werkgeverspremie soms sterk samen met de leeftijd van de werknemer. Oudere werkzoekenden worden veel aantrekkelijker voor werkgevers als de loonkosten en pensioenkosten minder afhangen of stijgen met leeftijd. Het is aan de sociale partners om een keuze te maken tussen een gunstige loonpositie van oudere werknemers en een kleinere aannamekans, of een meer flexibele loonpositie van oudere werknemers en een grotere aannamekans. Ook de leeftijdsafhankelijkheid van pensioenpremies kan worden aangepast.

Inzetten op bewust ouderenbeleid

Op dit moment is er veel aandacht voor beleid gericht op het gezond en vitaal houden van oudere werknemers. Het meer traditionele ontziebeleid staat daarnaast sterk ter discussie. Bewust ouderenbeleid zou zich beter kunnen richten op de kern van de vraag naar arbeid. Het is de kunst om oudere werknemers zo in te zetten dat hun toegevoegde waarde dankzij specifieke kennis, ervaring en vaardigheden wordt gemaximaliseerd ten opzichte van hun arbeidskosten.

Beeldvorming en campagnes

Verschillende geïnterviewde werkgevers geven aan dat zij vinden dat de overheid actiever zou moeten zijn om de stigma's rond ouderen in te perken. Dat zou bijvoorbeeld via reclamecampagnes moeten gebeuren. Er zou maatschappelijk meer moeten worden gekeken naar wat ouderen kunnen, in plaats van wat zij niet meer kunnen en daarbij zijn positieve ervaringen met oudere werknemers belangrijk. Functietermen als junior en senior impliceren dat de functie alleen geschikt zou zijn voor jongeren of ouderen, terwijl het niet om leeftijd zou moeten gaan. Zo kan een juniorfunctie

best geschikt zijn voor een oudere die van sector wil wisselen. Ook zou mobiliteit tussen verschillende functieniveaus volgens verschillende geïnterviewde werkgevers gewoner mogen worden, zonder dit te zien als diskwalificatie van de werknemer, maar als optimalisatie van de inzetbaarheid.

Cao-afspraken

Via cao's kan collectief worden afgesproken om meer ouderen aan te nemen. Een andere door werkgevers genoemde optie is het verminderen van de relatie tussen beloning en het aantal dienstjaren in cao's. Beloning kan dan veel meer maatwerk worden. Volgens vakbonden zouden ouderen dan ook meer geschoold moeten worden en zou er meer aandacht moeten komen voor de ontwikkeling van oudere werknemers in functioneringsgesprekken. Een door geïnterviewde werkgevers genoemd probleem daarbij is dat oudere werknemers zich niet altijd verantwoordelijkheid voelen over hun eigen duurzame inzetbaarheid. Met behulp van scholingsbudgetten zou dat gestimuleerd kunnen worden.

Loonkostensubsidies

De geïnterviewde werkgevers geven bijna allemaal aan dat zij zich niet laten beïnvloeden door loonkostensubsidies of premiekortingen. Dit wordt op zijn best als een mooie bijkomstigheid gezien als deze worden ontvangen voor werknemers die ze toch al van plan waren om aan te nemen. Enkele hebben juist negatieve ervaringen met werknemers waarvoor zij een vorm van een loonkostensubsidie hebben ontvangen. Vertegenwoordigers van de sociale partners verwachten meer van deze maatregel en zien het als het laatste zetje dat ervoor kan zorgen dat een oudere wel of niet wordt aangenomen, mits de mogelijkheden van loonkostensubsidies voldoende bekend worden bij werkgevers.

Vermindering loondoorbetaling bij ziekte

Een verkorting van de loondoorbetaling bij ziekte wordt door sommige geïnterviewde werkgevers expliciet aangegeven als maatregel die ouderen meer kansen op de arbeidsmarkt zou kunnen geven. Anderen zeggen juist dat zij daardoor niet vaker ouderen zullen aannemen. De loondoorbetaling bij ziekte als punt om ouderen minder aan te nemen wordt vooral genoemd door werkgevers met veel functies op een lager functieniveau, voor werkgevers met veel hogere functies lijkt het minder van belang.

Proeftijd en proefplaatsingen

Bij de geïnterviewde werkgevers lijkt er weinig behoefte te zijn aan een verlenging van de proeftijd voor ouderen. Wel zien sommigen iets in proefplaatsingen, waarbij uitkeringsgerechtigden een periode met behoud van uitkering bij een werkgever geplaatst worden met als doel om bij deze werkgever in dienst te komen. Door de proefplaatsing wordt een beter beeld verkregen van de (potentiële) arbeidsproductiviteit op langere termijn, waardoor de verwachtingen omtrent de verhouding tussen arbeidskosten en arbeidsproductiviteit kunnen verbeteren. Een bijkomend voordeel is dat werkgevers meer (positieve) ervaringen opdoen met oudere werknemers, waardoor het aannemen van oudere werkzoekenden normaler wordt.

Hoe verschillen de antwoorden op bovenstaande vragen tussen (semi)publieke en private werkgevers?

In het onderzoek worden nauwelijks verschillen gevonden tussen (semi)publieke en private werkgevers. De verschillen die wel worden gevonden kunnen hoofdzakelijk worden toegeschreven aan bedrijfsgrootte en functiesamenstelling. (Semi)publieke werkgevers zijn vaak grotere werkgevers met relatief veel hogere functieniveaus. Daarnaast hebben ze vaak relatief veel oudere werknemers in dienst die er ook al relatief lang werken. Dat weerhoudt deze organisaties er vaak niet van om oudere werkzoekenden aan te nemen op vacatures. Enerzijds omdat oudere werkzoekenden vaak kennis en ervaring meebrengen die van grotere toegevoegde waarde is in hogere functies, anderzijds omdat er een omgeving is gecreëerd waarin oudere werknemers goed functioneren. Die ‘positieve’ effecten lijken sterker dan het ‘negatieve’ effect van het eigenrisicodragerschap WW dat (semi)publieke werkgevers in de regel hebben en sterker dan het effect van de grotere interne arbeidsmarkt, waardoor er ruimte is voor werknemers binnen de organisatie om door te stromen naar hogere functies. Van beide laatste factoren zou mogen worden verwacht dat ze de kansen voor oudere sollicitanten verminderen. In het onderzoek is het echter niet mogelijk gebleken om al deze effecten apart te identificeren. Tegelijkertijd zijn er nauwelijks aanwijzingen gevonden om aan te nemen dat (semi)publieke en private werkgevers hierop verschillen.

Waar (semi)publieke en private werkgevers wel op verschillen, zijn de bedrijfseconomische redenen om personeel aan te nemen of te ontslaan. Private werkgevers zijn sterk afhankelijk van de economische conjunctuur en van de afzet van hun producten of diensten. Die bepalen vervolgens de vraag naar arbeid en het soort contracten dat wordt aangeboden. (Semi)publieke werkgevers zijn veel meer afhankelijk van de politieke conjunctuur en de budgetten die worden vrijgemaakt. Wanneer daar veel fluctuatie in zit, wordt er vaker gewerkt met tijdelijke contracten. Oudere werkzoekenden zouden in die gevallen in het nadeel kunnen zijn. In het algemeen geldt dat er weliswaar verschillen kunnen zijn in het personeels- en aannamebeleid tussen (semi)publieke en private werkgevers, maar dat dit niet specifiek het geval is als het gaat om het aannemen van oudere versus jongere werkzoekenden. In die gevallen gedragen (semi)publieke werkgevers zich vooral als grote werkgevers met relatief veel hogere functies.

Literatuur

Adams, S.J. & Heywood, J.S. (2007). The age of hiring and deferred compensation: evidence from Australia. *Economic Record*, 83 (261), 174-190.

Armstrong-Stassen, M. & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of Management Development*, 24 (1), 57-67.

Arrow, K.J. (1973). The Theory of Discrimination. In Ashenfelter, O. & Rees, A. (eds.), *Discrimination in Labor Markets*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Avery, D.R., McKay, P.F. & Wilson, D.C. (2007). Engaging the aging workforce: the relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1542-1456.

Aubert, P., Caroli, E. & Roger, M. (2006). New technologies, organisation and age: firm-level evidence. *The Economic Journal*, 116 (509), F73-F93.

Bal, A.C., Reiss, A., Rudolph, C. & Baltes B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological sciences and Social sciences*, 66, 687-698.

Baltes, P., & Baltes, M.M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes, & M. M. Baltes (eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1-34). New York, NY: Cambridge University Press.

Bech, M. & Gyrð-Hansen, D. (2005). Effects coding in discrete choice experiments. *Health Economics*, 14 (10), 1079-1083.

Becker, G.S. (1957). *The economics of discrimination*. The University of Chicago Press.

Becker, G.S. & Murphy, K.M. (1992). The division of labor, coordination costs, and knowledge. *The Quarterly Journal of Economics*, 107 (4), 1137-1160.

Beek, K.W.H. van, Koopmans, C.C. & Praag, B.M.S. van (1997). Shopping at the labour market: A real tale of fiction. *European Economic Review*, 41 (2), 295-317.

Biesma, R., Pavlova, M., Merode, F. van & Groot, W. (2007). Using Conjoint Analysis to Estimate Employers Preferences for Key Competences of Master Level Dutch Graduates Entering the Public Health Field. *Economics of Education Review*, 26, 375-386.

Booth, A.L. & Frank, J. (1996). Seniority, earnings and unions. *Economica*, 63 (252), 673-686.

- Borjas, G.J. & Bronars, S.G. (1989). Consumer Discrimination and Self-Employment. *Journal of Political Economy*, 97, 581-605.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1997). Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 546-561.
- Caldwell, S.D., Herold, D.M. & Fedor, D.B. (2004). Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 868-882.
- Carlsson, F. & Martinsson, P. (2003). Design techniques for stated preference methods in health economics. *Health Economics*, 12, 281-94.
- Cau-Bareillea, D., Gaudartb, C. & Delgouletc, C. (2012). Training, age and technological change: Difficulties associated with age, the design of tools, and the organization of work. *Work*, 41, 127-141.
- Chan, D. (2000). Conceptual and Empirical Gaps in Research on Individual Adaptation at Work. In: Cooper, C.L. & Robertson, I.T., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, Chichester UK: Wiley.
- Chen, C.H.V., Lee, H.M. & Yeh, Y.J.Y. (2008). The antecedent and consequence of person-organization fit: Ingratiation, similarity, hiring recommendations, and job offer. *International Journal of Selection and Assessment*, 16, 210-219.
- Chiswick, B.R. (1973). Racial discrimination in the labor market: a test of alternative hypotheses. *The Journal of Political Economy*, 81 (6), 1330-1352.
- Chiu, W., Chan, A., Snape, E. & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54 (5), 629-661.
- Collision, J. (2003). *SHRM/NOWCC/CED older workers survey*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een toekomst die werkt*, juni 2008.
- Conen, W.S., Henkens, C.J.I.M. & Schippers, J. (2011). Are employers changing their behavior toward older workers? An analysis of employers' surveys 2000-2009. *Journal of Aging and Social Policy*, 23 (2), 141-158.
- Conen, W.S., Dalen, H.P. van & Henkens, C.J.I.M. (2012). Ageing and employers' perceptions of labour costs and productivity: a survey among European employers. *International Journal of Manpower*, 33 (6), 629-647.

- Dalen, H.P. van, Henkens, C.J.I.M. & Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19 (1), 48-60.
- Dalen, H.P. van, Henkens, C.J.I.M. & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36 (2), 309-330.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), 29-51.
- Daniel, K. & Heywood, J.S. (2007). The determinants of hiring older workers: UK evidence. *Labour Economics*, 14 (1), 35-51.
- Davies, G. & Chun, R. (2012). Employee as symbol: stereotypical age effects on corporate brand associations. *European Journal of Marketing*, 46 (5), 663-683.
- Davison, K.H., Maraist, C. & Bing, M.N. (2011). Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business Psychology*, 26, 153-159.
- Delaney, J. (2013). Employer use of facebook and online social networks to discriminate against applicants for employment and employees: an analysis balancing the risks of having a facebook account and the need for protective legislation. *Labor Law Journal*, 64 (2), 86-102.
- Eriksson, S., Johansson, P. & Langenskiöld, S. (2012), What is the right profile for getting a job? A stated choice experiment of the recruitment process, IFAU, Working Paper 2012:13, Uppsala.
- Dijkgraaf (2005). VPRO Zomergasten, 7 augustus 2005.
- Duncan, C. & Loretto, W. (2004). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work and Organization*, 11, 95-115.
- Finkelstein, L.M., Burke, M.J. & Raju, M.S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80 (6), 652-663.
- Fiske, S.T. & Neuberg, S.L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In: Zanna, M.P. (ed.), *Advances in experimental social psychology*, 23 (pp. 1-74). New York: Academic Press.
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Frank, R.H. (1984). Are workers paid their marginal products? *American Economic Review*, 74 (4), 549-71.
- Gaillard, M. & Desmette, D. (2010). (In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop. *Basic and Applied Social Psychology*, 32, 86-95.

- García, M.F., Posthuma, R.A. & Colella, A. (2008). Fit perceptions in the employment interview: The role of similarity, liking, and expectations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 173–189
- Garen, J., Berger, M. & Scott, F. (1996). Pensions, non-discrimination policies, and the employment of older workers. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 36 (4), 417-429.
- Gelderblom, A., Collewet, M. & Koning, J. de (2011). Arbeidsmarkt ouderen. Rotterdam: SEOR.
- Goldberg, C.B. (2003). Applicant reactions to the employment interview: A look at demographic similarity and social identity theory. *Journal of Business Research*, 56 (8), 561–571.
- Goldberg, C.B., Perry, E.L., Finkelstein, L.M. & Shull, A. (2013). Antecedents and outcomes of targeting older applicants in recruitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 265–278.
- Gordon, R.A. & Arvey, R.D. (2004). Age bias in laboratory and field settings: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 468–492.
- Graaf-Zijl, M. de, Berkhout, P., Hop, P. & Graaf, D. de (2006). De onderkant van de arbeidsmarkt vanuit werkgeversperspectief. SEO-Rapport 893, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Granovetter, M. (1995). Getting a Job. A Study of Contacts and Careers. The University of Chicago Press.
- Graves, L.M. & Powell, G.N. (1995). The effect of sex similarity on recruiters' evaluations of actual applicants: a test of the similarity-attraction paradigm. *Personnel Psychology*, 48 (1), 85–98.
- Griffeth, R.W., Tenbrink, A.N. & Robinson, S.D. (2014). The use of recruitment sources. Oxford Book of Recruitment.
- Gringart, E., Helmes, E. & Speelman C.P. (2005). Exploring Attitudes Toward Older Workers Among Australian Employers: An Empirical Study. *Journal of Aging & Social Policy*, 17 (3), 85-103.
- Gringart, E., Helmes, E. & Speelman C.P. (2008). Harnessing Cognitive Dissonance to Promote Positive Attitudes Toward Older Workers in Australia. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (3), 751–778.
- Hamermesh, D.S., & Biddle, J. E. (1994). Beauty and the Labor Market. *The American Economic Review*, 84 (5), 1174-1194.
- Han, J. & Han, J. (2009). Network-based recruiting and applicant attraction in China: insights from both organizational and individual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (11).

- Härmä, M.I. & Ilmarinen, J.E. (1999). Towards the 24-hour society - new approaches for aging shift workers? *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 25 (6).
- Henkens, K. (2005). Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View. *Canadian Journal on Aging / La Revue canadienne du vieillissement*, 24 (4), 353-366.
- Hess, T.M., Auman, C., Colcombe, S.J. & Rahhal, T.A. (2003). The Impact of Stereotype Threat on Age Differences in Memory Performance. *Journals of Gerontology B*, 58 (1), 3-11.
- Heywood, J. S., Ho, L. S. & Wei, X. (1999). The Determinants of Hiring Older Workers: Evidence from Hong Kong. *Industrial and Labor Relations Review*, 52 (3), 444-459.
- Heywood, J.S., Jirjahn, U. & Tsertsvardze, G. (2010). Hiring older workers and employing older workers: German evidence. *Journal of Population Economics*, 23 (2), 595-615.
- Hutchens, R.M. (1986). Delayed payment contracts and a firm's propensity to hire older workers. *Journal of Labor Economics*, 4 (4), 439-457.
- Hutchens, R.M. (1987). A test of Lazear's theory of delayed payment contracts. *Journal of Labor Economics*, 5 (4), S153-S170.
- Hutchens, R.M. (1988). Do job opportunities decline with age?. *Industrial and Labor Relations Review*, 42 (1), 89-99.
- Hutchens, R.M. (1989). Seniority, wages and productivity: A turbulent decade. *The Journal of Economic Perspectives*, 3 (4), 49-64.
- Ilmarinen, J. (2002). Physical Requirements Associated With the Work of Aging Workers in the European Union. *Experimental Aging Research*, 28 (1), 7-23.
- Ilmarinen, J. & Rantanen, J. (1999). Promotion of work ability during ageing. *American Journal of Industrial Medicine*, 36 (1), 21-23.
- Johnson, R.M. & Orme, B.K. (1996). How Many Questions Should You Ask In Choice-Based Conjoint Studies? Sawtooth Software, Inc.
- Josten, E. & Vlasblom, J.D. (2015). Beïnvloeden ontsiemaatregelen de houding van werkgevers ten opzichte van ouderen? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31 (3), 314-329.
- Judge, T.A. & Ferris, G.R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15 (4), 47-67
- Kahn, L.M. (1991). Discrimination in professional sports: A survey of the literature. *Industrial and Labor Relations Review*, 44 (3), 395-418.

- Kanfer, R. & Ackerman P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 440–458.
- Kanninen, B.J. (2002). Optimal Design for Multinomial Choice Experiments. *Journal of Marketing Research*, 39 (2), 214-227.
- Karpinska, K., Henkens, C.J.I.M. & Schippers, J. (2013). Hiring retirees: impact of age norms and stereotypes. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (7/8), 886-906.
- Kenny, G.P., Yardley, J.E., Martineau, L. & Jay, O. (2008). Physical work capacity in older adults: implications for the aging worker. *American Journal of Industrial Medicine*, 51 (8), 610-625.
- Kidd, M.P., Metcalfe, R., & Sloane, P. J. (2012). The determinants of hiring older workers in Britain revisited: an analysis using WERS 2004. *Applied Economics*, 44 (4), 527-536.
- Kirnan, J.P, Farley, J.A. & Geisinger, K.F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: an analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*, 42.
- Kiss, P., Meester, M. de & Braeckman, L. (2007). Differences between younger and older workers in the need for recovery after work. *International Archive of Occupational and Environmental Health*, 81 (3), 311-320.
- Kite, M.E. & B.T. Johnson (1988). Attitudes toward older and younger adults: A meta-analysis. *Psychology and Aging*, 3 (3), 233-244.
- Kluijtmans, F. (2010). Leerboek HRM, Noordhoff Uitgevers.
- Koller, B., & Gruber, H. (2001). Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt-und Berufsforschung*, 34 (4), 479-505.
- Kooij, D., Lange, A.H. de, Jansen, P.G.W, Kanfer, R. & Dikkers, J.S.E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2), 197-225.
- Kooij, D., Lange, A.H. de, Jansen, P.G.W. & Dikkers, J.S.E. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364–394.
- Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M. & Bossche, S.N.J. van den (2009). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2008, Methodologie en globale resultaten. Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person–job and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643–671.

- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.
- Kueneen, J.W., Osselaer, J. van, Berz, K., Kaye, C., Sander, A., Schouten, W.J. & Tsusaka, M. (2011). Global Aging. How companies can adapt to the new reality. The Boston Consulting Group.
- Lange, A.H. de, Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D. & Kompier, M.A.J. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey. In: Houdmont, J. & McIntyre, S. (eds.). *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*, (1), Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- Lazear, E.P. (1981). Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions. *The American Economic Review*, 71 (4), 606-620.
- Li, C.-Y & Sung, F.-C. (1999). A review of the healthy worker effect in occupational epidemiology. *Occupational Medicine*, 49 (4), 225-229.
- Lin, Th., Dobbins, G.H. & Farh, J. (1992). A field study of race and age similarity effects on interview ratings in conventional and situational interviews. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 363-371.
- Loewenstein, G. & Sicherman, N. (1991). Do workers prefer increasing wage profiles? *Journal of Labor Economics*, 9 (1), 67-84.
- Louviere, J. (2001). Choice experiments: an overview of concepts and issues. In Bennett, J. & Blamey, R. (eds.), *The Choice Modelling Approach to Environmental Valuation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Manpower (2011). *Loon naar leren; De kracht van kennis op de arbeidsmarkt*. Manpower witboek.
- Maurer, T.J., Barbeite, F.G., Weiss, E.M. & Lippstreu, M. (2008). New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), 395-418.
- Maurer, T.J., Solamon, J.M. & Lippstreu, M. (2007). How does coaching interviewees affect the validity of a structured interview? *Journal of Organizational Behavior*, 29 (3), 355–371.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M., & Barbeite, F.G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 707-724.
- McGregor, J. (2001). *Understanding the Job Mobility and Employability of Older Workers*. Department of Labour, New Zealand Government.
- McMichael, A.J. (1976). Standardized Mortality Ratios and the 'Healthy Worker Effect': Scratching Beneath the Surface. *Journal of Occupational Medicine*, 18 (3), 165-168.

- Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience, and Earnings*. New York: NBER Press.
- Mobius, M.M. & Rosenblat, T.S. (2006). Why beauty matters. *The American Economic Review*, 96 (1), 222-235.
- Morgeson, F.P., Reider, M.H., Campion, M.A., & Bull, R.A. (2008). Review of research on age discrimination in the employment interview. *Journal of Business and Psychology*, 22, 223-232.
- Morris, M.G. & Venkatesh, M. (2000). Age differences in technology adoption decisions: implications for a changing workforce. *Personnel Psychology*, 53, 375-403.
- Nauta, A., Bruin, M. de & Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver T. & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid, *Gedrag & Organisatie*, 18 (6).
- Nauta, A., Lange, A.H. de & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23 (2).
- Het Nationaal Kompas (www.nationaalkompas.nl) van de ministeries van RIVM en VWS.
- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22 (2), 179-189.
- Nilsson, L.G., Sternäng, O., Rönnlund, M. & Nyberg, L. (2009). Challenging the notion of an early-onset of cognitive decline. *Neurobiology of Aging*, 30 (4), 521-524.
- Ng, Th.W.H. & Feldman, D.C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65 (4), 821-858.
- Oi, W.Y. (1961). Labor as a Quasi-fixed Factor of Production. Doctoral dissertation, University of Chicago, Department of Economics.
- Orlebeke, J.F. (2002). Veroudering van de hersenen [Aging of the brain]. In Schroots, J. J. F. (ed.) *Handboek van de volwassen ontwikkeling & veroudering* (pp. 99-122). Assen, The Netherlands: Koninklijke van Gorcum.
- Peluchette, J. & Karl, K. (2007). The impact of workplace attire of employee self-perceptions. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (3), 345-360.
- Perry, E.L. & Finkelstein, L.M. (1999). Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: A joint consideration of organizational factors and cognitive processes. *Human Resource Management Review*, 9, 21-49.

- Phelps, E.S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *The American Economic Review*, 62 (4), 659-661.
- Posthuma, R.A. & Campion, M.A. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35 (1), 158-188.
- Rau, B.L. & Adams, G.A. (2013). Retirement and Human Resources Management: A Strategic Approach. In: Wang, M., *The Oxford handbook of retirement*, Oxford University Press.
- Richardson, B., Webb, J., Webber, L. & Smith, K. (2013). Age Discrimination in the Evaluation of Job Applicants. *Journal of Applied Social Psychology*, 43 (1), 35-44.
- Rosen, S. (1974). Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition, *Journal of Political Economy*, 82 (1), 34-55.
- Rothe, P., Lindholm, A., Hyvönen, A. & Nenonen, S. (2012). Work environment preferences - does age make a difference? *Facilities*, 30 (1/2), 78-95.
- Rupp, D.E., Vodanovich, S.J. & Credé, M. (2005). The Multi-Dimensional Nature of Ageism: Construct Validity and Group Differences. *The Journal of Social Psychology*, 145 (3), 335-362.
- Ryan, M. & Gerard, K. (2003). Using discrete choice experiments to value health care programmes: current practice and future research reflections. *Applied Health Economics and Health Policy*, 2 (1), 55-64.
- Rynes, S.L., & Barber, A.E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15, 286-310.
- Salthouse, T.A. (2009). When does age-related cognitive decline begin? *Neurobiology of Aging*, 30, 507-514.
- SER (2014). Advies Discriminatie werkt niet! Advies over het tegengaan van discriminatie bij de arbeid, Advies nr. 2014/03 (Commissie Arbeidsmarkt- en onderwijsvraagstukken).
- Schalk, R., Heijden, B. van der, Lange, A. de & Veldhoven, M. van (2011). Long-term developments in individual work behaviour: Patterns of stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 215-227.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- SCP (2014a). Perceived discrimination in the Netherlands, SCP-publicatie 2014-5, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP (2014b). Vraag naar arbeid 2013, SCP-publicatie 2014-12, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- SZW (2006). De toekomstige inkomenspositie van ouderen. Werkdocument, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Stallen, M. & Ridderinkhof, K.R. (2007a). Diagnostische technieken. In: Vergrijzend brein: Wat ouder wordende hersenen met cognitieve vermogens doen, Cahier Bio-Wetenschappen en Maatschappij, 26, 24-25.
- Stallen, M. & Ridderinkhof, K.R. (2007b). Vrolijkheid als remedie tegen veroudering. In: Vergrijzend brein: Wat ouder wordende hersenen met cognitieve vermogens doen, Cahier Bio-Wetenschappen en Maatschappij, 26, 27-31.
- Steele, C.M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52, 613-629.
- Stemmers, F. (2010). Blijvende inzetbaarheid in lange loopbanen vereist cognitieve flexibiliteit. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 6-34.
- Tracy, J.S. (1986). An investigation into the determinants of US strike activity. *American Economic Review*, 76 (3), 423-36.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Umphress, E.E., Smith-Crowe, K., Brief, A.P., Dietz, J. & Baskerville Watkins, M. (2007). When Birds of a Feather Flock Together and When They Do Not: Status Composition, Social Dominance Orientation, and Organizational Attractiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 396-409.
- Vacaturesite Ministerie van Defensie. www.werkenbijdefensie.nl. November 2013
- Verquer, M.L., Beehr, T.A. & Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Weller, I., Holtom, B.C., Matiaske, W., & Mellewigt, T. (2009). Level and Time Effects of Recruitment Sources on Early Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1146-1162.
- Weiss, A. (1985). Absenteeism and wages. *Economics Letters*, 19 (3), 277-279.
- Werbelt, J.D. & Landau, J. (1996). The Effectiveness of Different Recruitment Sources: A Mediating Variable Analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (15), 1337-1350.
- Werff, S. van der, Volkerink, M., Heyma, A. & Bisschop, P. (2012). Wat maakt oudere werknemers aantrekkelijk? SEO-Rapport 2012-63, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Wilson, M. & Kan, J. (2006). Barriers to entry for the older worker. The University of Auckland Business School Auckland New Zealand.

Wolf, I. de & Velden, R. van der (2001). Selection Processes for Three Types of Academic Jobs: an Experiment among Dutch Employers of Social Sciences Graduates. *European Sociological Review*, 17 (3), 317-330.

Wouters-Megens, A. (2012). Leef tijd geen bezwaar? De Invloed van Vacatureteksten op Leeftijdsdiscriminatie. Afstudeeronderzoek Universiteit van Amsterdam, Faculteit Arbeids- en Organisatie Psychologie.

Zacher, H. & Frese, M. (2011). Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2), 291–318.

Bijlage A Vragenlijst enquête werkgevers

Welkom bij dit onderzoek.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd door SEO Economisch Onderzoek en GfK in opdracht van het Instituut Gak.

1. Heeft u een (mede-)bepalende rol bij het aannemen van nieuw personeel (in reguliere, betaalde functies: geen stages, vrijwilligerswerk en dergelijke) in uw organisatie?

- ja
- nee

Dit onderzoek gaat over uw voorkeuren bij het aannemen van personeel. Centraal staat de vraag welke kenmerken van personen belangrijk zijn bij het aannemen van nieuwe werknemers.

U wordt in het volgende deel van deze enquête gevraagd om 12 maal een keuze te maken uit twee hypothetische sollicitanten. Hierbij moet u aangeven welke van deze twee kandidaten u het liefst zou aannemen voor een functie in uw organisatie. Neem hiervoor een functie in gedachten waarvoor in uw afdeling / onder uw verantwoordelijkheid het laatst een sollicitatieprocedure liep voor een reguliere functie (geen stages, vrijwilligersfuncties en dergelijke).

Neem nu een functie in gedachten.

2. Stel: u heeft een vacature en uiteindelijk blijven onderstaande twee kandidaten over in de sollicitatieprocedure. U kunt ervan uitgaan dat zij allebei sinds hun 20^{ste} actief zijn op de arbeidsmarkt.

Welke van deze twee kandidaten zou u aannemen?

<geslacht>	<geslacht>
<leeftijd> jaar oud	<leeftijd> jaar oud
Vorige baan duurde <ervaring>	Vorige baan duurde <ervaring>
<werkervaring>	<werkervaring>
<opleiding>	<opleiding>
<Huidige arbeidsmarktsituatie en motivatie>	<Huidige arbeidsmarktsituatie en motivatie>
<Contractsoort>	<Contractsoort>
<Netwerk>	<Netwerk>

Zojuist heeft u vragen beantwoord over uw voorkeur voor sollicitanten voor een in uw afdeling / onder uw verantwoordelijkheid veel voorkomende functie. Wij willen nu graag meer weten over deze functie en over uw organisatie.

3. Wat is het minimaal vereiste opleidingsniveau voor de functie die u in gedachten had bij het beantwoorden van de voorgaande vraag?

- geen
- VMBO
- MBO

- HBO
 - Universitair
 - anders, namelijk:
4. In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande uitspraken over de functie waarover u de voorgaande vragen heeft ingevuld?
- De functie vereist een specialistische opleiding
 - De functie vereist specialistische werkervaring
 - De functie vereist een bepaalde leeftijd van een werknemer
 - Nieuwe werknemers in deze functie volgen een kostbare training of opleiding op kosten van de werkgever
 - We krijgen meer sollicitaties op deze functie dan we kunnen behandelen
 - Het is moeilijk om een geschikte kandidaat te vinden voor deze functie
 - De referenties van sollicitanten zijn van groot belang bij het werven voor deze functie
 - Een mogelijk geschikte kandidaat voor deze functie wordt pas aangenomen na een succesvol assessment
 - De functie is fysiek zwaar
 - De functie is mentaal zwaar
 - De functie vraagt van een werknemer dat deze veelvuldig nieuwe informatie verwerkt
 - De functie vraagt van een werknemer dat deze een groot aanpassingsvermogen heeft
 - De functie vraagt van een werknemer dat deze goede computervaardigheden heeft
 - De functie vraagt van een werknemer dat deze loyaal is
 - De functie vraagt van een werknemer dat deze betrouwbaar is
 - De functie vraagt van een werknemer dat deze flexibel is
 - De functie vraagt van een werknemer dat deze creatief is
 - Een werknemer in deze functie werkt in ploegendienst
 - Een nieuw personeelslid in deze functie krijgt in principe een tijdelijk contract
 - In deze functie is sprake van klantcontact met vooral jonge klanten
 - In deze functie is sprake van klantcontact met vooral oudere klanten
 - In deze functie stuurt de werknemer andere werknemers aan
5. Wat is het bruto maandloon dat een nieuwe werknemer van 25 jaar, op basis van een fulltime dienstverband, in deze functie ongeveer zou ontvangen?
Geef alstublieft een schatting als u het exacte bedrag niet weet.
- Weet ik echt niet
 - Niet van toepassing, want aannemen 25-jarige in deze functie is niet realistisch
6. Wat is het bruto maandloon dat een nieuwe werknemer van 50 jaar, op basis van een fulltime dienstverband, in deze functie ongeveer zou ontvangen?
Geef alstublieft een schatting als u het exacte bedrag niet weet.
- Weet ik echt niet
 - Niet van toepassing, want aannemen 50-jarige in deze functie is niet realistisch
7. Wat is de optimale leeftijd voor vervulling van deze functie?
- Weet niet / geen mening

8. Wat is de maximale leeftijd voor vervulling van deze functie?
 - Weet niet / geen mening
 - Voor deze functie bestaat geen maximale leeftijd

9. Wat is de leeftijd van de laatste persoon die is aangenomen in deze functie?
 - 15-25 jaar
 - 26-35 jaar
 - 36-45 jaar
 - 46-55 jaar
 - ouder dan 55 jaar
 - weet niet

10. Hoeveel kandidaten worden gemiddeld uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek voor deze functie?
Geef alstublieft een schatting als u het exacte aantal niet weet.
 - Weet ik echt niet

11. Als u een nieuw personeelslid aanneemt voor deze functie en deze functioneert naar verwachting, hoe lang zou u dan wensen dat deze bij u in dienst blijft in deze functie?
 - Weet niet / geen mening

12. Hoe lang werkt een werknemer in uw organisatie gemiddeld in een dergelijke functie?
 - Weet ik echt niet

13. Hoeveel jaar relevante werkervaring zou u wensen dat een nieuw personeelslid in deze functie heeft?
 - Weet niet / geen mening

14. Als u een vacature zou hebben voor deze functie, hoe zou u deze dan verspreiden?
 - via onze eigen website
 - via een vacaturewebsite
 - via het UWV
 - via sociale media
 - via een advertentie in een krant
 - via een uitzendbureau
 - via het netwerk van onze werknemers
 - een andere manier

 - mogelijke antwoorden:
 - altijd
 - vaak
 - soms
 - nooit
 - weet niet

15. U gaf aan vacatures op een andere manier te verspreiden. Welke manier(en) is/zijn dit?

16. In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande uitspraken over uw organisatie?
- Wij hebben een innovatieve uitstraling
 - Wij hebben een jonge uitstraling
 - Bij ons werken mensen van alle leeftijden
 - Onze leidinggevendenden zijn meestal intern doorgestroomd in plaats van afkomstig van buiten
 - Bij ons wisselen werknemers regelmatig tussen functies op hetzelfde niveau
 - Bij ons stromen werknemers regelmatig door naar andere organisaties
 - In principe gaan alle werknemers qua salaris bij ons jaarlijks een trede omhoog tot zij aan het einde van hun schaal zitten
 - Of en hoeveel salarisverhoging iemand krijgt hangt bij ons af van prestaties
 - Als wij iemand aannemen, dan bepalen wij het salaris vooral op basis van leeftijd
 - Als wij iemand aannemen, dan bepalen wij het salaris vooral op basis van ervaring
 - Als wij iemand aannemen, dan bepalen wij het salaris vooral op basis van verwachte prestaties
 - Wij willen graag ons personeelsbestand verjongen
 - Wij ervaren regelmatig een personeelstekort
 - Wij investeren veel in de duurzame inzetbaarheid van ons personeel
 - Wij verlagen de fysieke belasting voor werknemers door ergonomische aanpassingen en automatisering
17. Zijn de volgende zaken van toepassing in uw organisatie?
- pensioenregeling bij pensioenfonds
 - pensioenregeling bij verzekeraar
 - eigenrisicodragers WW
 - eigenrisicodragers WIA

 - mogelijke antwoorden:
 - ja
 - nee
 - weet niet
18. Voert uw organisatie op de volgende punten een beleid voor oudere werknemers (50 jaar en ouder)?
- werktijdverkorting (met een gelijkblijvend salaris)
 - werktijdverkorting (met inlevering van salaris)
 - extra verlofdagen
 - taakverlichting
 - extra vergoeding bij ontslag boven de wettelijk verplichte ontslagvergoeding

 - mogelijke antwoorden:
 - ja, voor iedereen
 - ja, alleen voor het huidige personeel
 - nee
 - weet niet
19. Wat is de gemiddelde leeftijd van werknemers in uw organisatie?

- Weet ik echt niet
20. Wat is het aandeel (in procenten) werknemers jonger dan 30 jaar in uw organisatie?
- Weet ik echt niet
21. Wat is het aandeel (in procenten) werknemers van 50 jaar of ouder in uw organisatie?
- Weet ik echt niet
22. Aan hoeveel werknemers (in fte) geeft u direct leiding?
23. Aan hoeveel werknemers (in fte) boven de 50 jaar geeft u direct leiding?
24. Hebt u ervaring met leidinggeven aan 50-plussers?
- Ja, in de afgelopen 12 maanden
 - Ja, maar niet in de afgelopen 12 maanden
 - Nee
25. Hoe tevreden is uw organisatie over het functioneren van uw oudste 50-plus werknemer?
- zeer ontevreden
 - ontevreden
 - neutraal
 - tevreden
 - zeer tevreden
 - weet niet/geen mening
 - bij ons werkt geen enkele 50-plusser
26. Waarheen is de laatst vertrokken oudere werknemer (50-plus) in uw organisatie uitgestroomd?
- Pensioen (AOW-leeftijd)
 - Pensioen (voor AOW-leeftijd)
 - Ziekte/Arbeidsongeschiktheid
 - Baan bij andere werkgever
 - Eigen bedrijf/Zelfstandige
 - Werkloosheid
 - Anders, namelijk: [O]
 - Weet niet
 - Niet van toepassing
27. Op wiens initiatief is de laatst vertrokken oudere werknemer (50-plus) in uw organisatie uitgestroomd?
- Op eigen initiatief
 - Op initiatief van de werkgever
 - Op gezamenlijk initiatief van de werknemer en de werkgever
 - Anders, namelijk: [O]
 - Weet niet
28. In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande uitspraken?

Oudere werknemers (50-plus)....

- zijn minder vaak ziek dan jongere werknemers
- zijn productiever dan jongere werknemers
- hebben meer vaardigheden dan jongere werknemers
- zijn klantgerichter dan jongere werknemers
- hebben meer inzet dan jongere werknemers
- zijn betrouwbaarder dan jongere werknemers
- zijn meer betrokken dan jongere werknemers
- kunnen zich beter ontwikkelen dan jongere werknemers
- hebben net zo veel recht op een baan als jongere werknemers
- willen vaker een vast contract dan jongere werknemers

We willen u ook enkele vragen stellen over uzelf en uw rol in de organisatie waar u werkzaam bent.

29. Wat is uw functie? We bedoelen hier de functie waarin u deelneemt aan het selectieproces van nieuwe werknemers:

- Directeur / Eigenaar / Vennoot
- Vestigingsmanager / hoofd / leidinggevende
- Hoofd / medewerker personeelszaken / HRM
- Anders, namelijk:

30. In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande uitspraken?

- Ik werk bij voorkeur samen met collega's jonger dan ikzelf
- Ik werk bij voorkeur samen met collega's ouder dan ikzelf

U bent nu aan het einde gekomen van dit onderzoek.

SEO Economisch Onderzoek zou graag kort met u willen doorpraten (in een face-to-face gesprek) over de resultaten van deze enquête. Tijdens een kort interview zal o.a. de aan- of afwezigheid van ouderenbeleid in uw organisatie onderwerp van gesprek zijn. Ook uw mening over het functioneren van oudere werknemers zal worden besproken. Ook met de uitkomsten van het interview zal vertrouwelijk worden omgegaan.

GfK geeft uw naam en e-mailadres alleen door aan SEO als u hieronder aangeeft mee te willen werken aan een kort vervolginterview en u daarvoor daadwerkelijk door SEO wordt geselecteerd. Uw gegevens zullen niet voor andere doeleinden worden gebruikt. Op deze manier wordt er zorgvuldig met uw persoonlijke gegevens omgegaan.

31. Wilt u meewerken aan een vervolginterview?

- ja
- nee

Bijlage B Regressieresultaten

Tabel 1 Resultaten standaardmodel

	Geschatte coëfficiënt	p-waarde	Geschatte aannamekans
Leeftijd 25, 1 jaar laatste baanduur	0.203	0.000	55%
Leeftijd 25, 5 jaar laatste baanduur	0.982	0.000	73%
Leeftijd 35, 1 jaar laatste baanduur	0.466	0.112	61%
Leeftijd 35, 5 jaar laatste baanduur	0.768	0.000	68%
Leeftijd 35, 10 jaar laatste baanduur	1.017	0.000	73%
Leeftijd 45, 1 jaar laatste baanduur	0.434	0.000	61%
Leeftijd 45, 5 jaar laatste baanduur	0.399	0.000	60%
Leeftijd 45, 20 jaar laatste baanduur	0.346	0.000	59%
Leeftijd 55, 1 jaar laatste baanduur	-0.153	0.001	46%
Leeftijd 55, 10 jaar laatste baanduur	-0.028	0.519	49%
Leeftijd 55, 30 jaar laatste baanduur	-0.098	0.054	48%
Leeftijd 60, 1 jaar laatste baanduur	-0.770	0.000	32%
Leeftijd 60, 10 jaar laatste baanduur	-0.144	0.001	46%
Leeftijd 60, 30 jaar laatste baanduur	-0.421	0.000	40%
Leeftijd 63, 1 jaar laatste baanduur	-0.984	0.000	27%
Leeftijd 63, 10 jaar laatste baanduur	-0.682	0.000	34%
Leeftijd 63, 30 jaar laatste baanduur	-1.335	0.000	21%
Man	0.025	0.010	51%
Vrouw	-0.025	0.010	49%
Geen aansluitende opleiding	-0.494	0.000	38%
Gedeeltelijke aansluitende opleiding	-0.029	0.177	49%
Goed aansluitende opleiding	0.523	0.000	63%
Geen aansluitende werkervaring	-0.917	0.000	29%
Gedeeltelijke aansluitende werkervaring	0.070	0.000	52%
Goed aansluitende werkervaring	0.847	0.000	70%
Geen voorkeur voor tijdelijk of vast contract	0.108	0.000	53%
Wil vast contract	-0.108	0.000	47%
Niet bekend bij organisatie	-0.271	0.000	43%
Aangeraden door collega	0.142	0.000	54%
Persoonlijk bekend	0.129	0.000	53%
Is ontslagen	-0.036	0.000	49%
Zoekt baan vanwege reorganisatie	0.091	0.000	52%
Zoekt baan vanwege ontwikkeling carrière	-0.055	0.000	49%
Aantal observaties (keuzeparen)	30,060 (= 2505 × 12)		



seo economisch onderzoek

Roetersstraat 29 . 1018 WB Amsterdam . T (+31) 20 525 16 30 . F (+31) 20 525 16 86 . www.seo.nl