

**'Werkend ouder worden'**

**Overwegingen bij en aanbevelingen over  
een arbeidsparticipatie-bevorderend  
ouderenbeleid**

**26 juli 1993**

**Publikatienr .5/93**

## INHOUDSOPGAVE

pagina

Inleiding .....	5
1. Enkele aspecten van arbeidsparticipatie .....	7
2. Achtergronden .....	9
3. Leeftijdbewust personeelsbeleid .....	12
4. Uittreding van oudere werknemers .....	14
5. Tot besluit .....	16

## BIJLAGEN

1. Gedeelte uit het SER-advies 'Convergentie en overlegeconomie' over seniorenbeleid
2. Vergelijkend overzicht van de arbeidsparticipatie van ouderen in enkele Europese landen
3. Persbericht bij 'Veertig plussers in de onderneming' ; een onderzoek van de Stichting Management Studies in 10 grote en middelgrote bedrijven

## **'WERKEND OUDER WORDEN'**

### **Overwegingen bij en aanbevelingen over een arbeidsparticipatie-bevorderend ouderenbeleid**

---

#### **Inleiding**

De noodzaak om te komen tot een vergroting van de arbeidsparticipatie en daarmee tot een verbreding van het economische draagvlak van de Nederlandse samenleving wordt algemeen erkend. Zo vormt vergroting van de arbeidsparticipatie de rode draad in het advies van de Sociaal Economische Raad over 'Convergentie en Overlegeconomie'. Deze nota van de Stichting van de Arbeid richt zich specifiek op de participatie van ouderen.

Terecht is in eerdergenoemd SER-advies geconstateerd dat de wenselijkheid van verhoging van de participatiegraad onder ouderen gebaseerd kan worden op zowel sociale als economische en budgettaire motieven<sup>1</sup>.

Op verschillende plaatsen in dat advies wordt dan ook gepleit voor het voeren van een gericht ouderenbeleid in de zin van een 'samenhangend beleid (...) zowel in de onderneming als in het bedrijfstakgewijze arbeidsvoorwaardenoverleg'. Over de uitwerking en vormgeving van zo'n beleid wordt in het advies opgemerkt: 'In het kader van de Stichting van de Arbeid wordt momenteel overleg gevoerd over de ontwikkeling van een seniorenbeleid in ondernemingen en sectoren, mede op basis van het gestelde ten aanzien van het seniorenbeleid in dit advies'.

Partijen in de Stichting van de Arbeid hebben in *de* eind 1992 tussen hen overeengekomen Sociaal-economische beleidsoriëntaties 1993<sup>4</sup> aangekondigd hun overleg over de deelname van ouderen aan het arbeidsproces te zullen intensiveren.

De voorliggende nota 'Werkend ouder worden' is de uitkomst van dit overleg.

Het bestuur van de Stichting van de Arbeid beveelt deze nadrukkelijk in de aandacht van partijen op bedrijfstak- en ondernemingsniveau aan.

---

<sup>1</sup> SER-advies Convergentie en overlegeconomie; nr. 93/03. Zie ook bijlage 1.

<sup>2</sup> t.a.p. pag. 62.

<sup>3</sup> t.a.p. pag. 89.

<sup>4</sup> Stichting van de Arbeid; Sociaal-economische beleidsoriëntaties 1993 in het perspectief van de middellange termijn; 11 november 1992; publikatienummer 10/92.

## 1. Enkele aspecten van arbeidsparticipatie

Behoorde in 1971 nog 74% van de 60 t/m **64-jarige** mannen en 87% van de 55 t/m **59-jarige** mannen tot de economisch actieve bevolking, in 1989 was dit respectievelijk minder dan 25% en 67%. De deelname aan het arbeidsproces van mannen in de leeftijd tussen 50 en 54 jaar bleef in die tijd vrij constant. Bij vrouwen in de leeftijd tussen de 60 en 64 jaar daalde de arbeidsparticipatie van 13% in 1971 naar 7% in 1989. In de leeftijdscategorie 55-59 jaar bleef het deelnemingspercentage gelijk.

Aan vergroting van de arbeidsparticipatie kunnen uiteenlopende aspecten worden onderscheiden, waarvan als belangrijkste het economische, het sociale en het budgettaire aspect. Op elk van deze aspecten zal hieronder in het kort worden ingegaan.

### \* het economische aspect

Alhoewel een analyse van de Nederlandse arbeidsmarkt in Europees perspectief leert dat ons land nog een relatief jonge beroepsbevolking kent, moet onder ogen worden gezien dat de gevolgen van te verwachten demografische ontwikkelingen in ons land, te weten ontgroening en vergrijzing<sup>5</sup>, zich ook **op de** Nederlandse arbeidsmarkt steeds duidelijker zullen doen gevoelen. Vergeleken met omliggende industrielanden kent Nederland nu reeds een lage **participatie**graad (berekend in arbeidsjaren). De wijziging in de samenstelling van de potentiële beroepsbevolking zal naar verwachting **op** langere termijn dan ook mede leiden tot een behoefte **aan** een langduriger inschakeling van ouderen in het arbeidsproces.

De inschakeling van (meer) arbeid is een belangrijke voorwaarde voor het kunnen garanderen van welvaart en sociale rechtvaardigheid in de komende decennia. Per saldo zal dit ook bijdragen aan het scheppen van een voldoende economisch draagvlak om te voorzien in de bestaansmogelijkheden van hen die zelf niet actief kunnen deelnemen aan het arbeidsproces. In dit licht vormt een verhoging van de arbeidsparticipatie ook een noodzakelijke voorwaarde voor een blijvende versterking van de economische structuur.

Om een dergelijke positieve ontwikkeling in gang te zetten wordt algemeen gepleit **voor** een zowel **op** de aanbod- als de vraagzijde gericht activerend **arbeids-**marktbeleid. Daar **waar** de arbeidsmarkt zwakke plekken vertoont, moeten deze worden gerepareerd door voorkoming van vroegtijdige uitval van werknemers, een brede inschakeling van verschillende categorieën in het arbeidsproces, vergroting van deelname aan technische opleidingen, verbetering van de aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs enz. Hier ligt een taak voor overheid en sociale partners, ieder in eigen en soms in gezamenlijke verantwoordelijkheid.

---

<sup>5</sup> Zie in dit verband eveneens het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) Ouderen voor ouderen: demografische ontwikkelingen en beleid; april 1993.

### \* het budgettaire aspect

De in vergelijking met andere EG-landen lage **arbeidsparticipatie**<sup>6</sup> - **vooral** in arbeidsjaren gemeten - komt mede tot uiting in de naar verhouding grote omvang en in de samenstelling van de collectieve uitgaven alsmede in een relatief hoge collectieve-lastendruk.

De financiering van de sociale voorzieningen in het algemeen en die van de VUT **en** de AOW in het bijzonder wordt een steeds groter probleem wanneer onder invloed van de ontgroening en vergrijzing **de** participatie verder af brokkelt.

Vergroting van de participatie over een brede linie, ook van ouderen, is nodig om het economische draagvlak te versterken. **Bij** een stijgende participatie **zal** de groei van de overdrachtsuitgaven kunnen achterblijven bij **de** groei **van** het nationaal inkomen. Dat schept ruimte voor structuurversterkende overheidsuitgaven en een verlaging van de collectieve-lastendruk. De SER heeft in zijn eerdergenoemd advies 'Convergentie en overlegeconomie' het belang van een hierop gericht beleid unaniem onderstreept.

### \* het sociale aspect

De sterk teruggelopen arbeidsparticipatie van ouderen kan beschouwd worden als een signaal dat het verder verrichten van de tot dan toe uitgeoefende arbeid door grote groepen ouderen als een te zware opgave wordt gezien of om andere redenen onvoldoende aantrekkelijk wordt geacht.

Aan die geringe arbeidsparticipatie liggen factoren ten grondslag die elkaar voor **een** deel in wisselwerking versterken.

Zo neemt het risico van (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid toe met de leeftijd en is de ouder wordende werknemer, zeker indien er weinig of geen aandacht is geweest voor bijv. scholing en begeleiding, minder goed opgewassen tegen zich wijzigende omstandigheden.

Het behoeft geen verwondering te wekken wanneer in reactie daarop bij oudere werknemers een zekere demotivatie kan ontstaan; het gevoel op een zijspoor gerangeerd **te** worden **of** bij nieuwe ontwikkelingen te worden gepasseerd kan dan de **wens** om de deelname **aan** het arbeidsproces te beëindigen versterken.

**Anderzijds** bestaat bij een aantal ouderen toch ook de behoefte om langer te blijven **werken** en het arbeidsproces niet al **te** abrupt te beëindigen.

Zoals gezegd, is het voeren van een activerend arbeidsmarktbeleid cruciaal **voor** een vergroting van de arbeidsparticipatie. Essentieel onderdeel **van** een activerend arbeidsmarktbeleid vormt een samenhangend ouderenbeleid, gericht op

---

<sup>6</sup> Zie bijlage 2

voorkoming van een omvangrijke vroegtijdige uitstroom van oudere werknemers , uit het arbeidsproces.

Verondersteld mag worden dat als gevolg van een activerend ouderenbeleid, mede gezien het gemiddeld stijgende opleidingspeil en het feit dat steeds meer mensen redelijk gezond en vitaal een hoge leeftijd bereiken, geleidelijk weer meer mensen langer economisch actief zullen blijven. Aan zo'n beleid dient zowel binnen de onderneming als in het arbeidsvoorwaardenoverleg aandacht te worden besteed. Een leeftijdbewust personeelsbeleid, onder meer tot uiting komend in een op individuele leeftijd geschoeide begeleiding, waarvan scholing en training, arbeidsomstandighedenbeleid, interne mobiliteit alsmede mogelijkheden voor een (geleidelijke) functieverandering elementen vormen, tal vooral in de onderneming inhoud moeten krijgen.

In samenhang hiermee moeten ook de betekenis en de uitwerking van arbeidsvoorwaarden, waaronder uitredingsregelingen als de vut- en pensioenregelingen, nader worden gezien.

Geconstateerd mag overigens worden dat op ondernemings- en bedrijfstakniveau meer en meer de noodzaak wordt onderkend om tot een samenhangend beleid terzake te komen.

## 2. Achtergronden

Aan het in groten getale verdwijnen van oudere werknemers uit het arbeidsproces in de afgelopen 10 à 15 jaar liggen diverse factoren ten grondslag.

In dat verband kan gewezen worden op:

- de zich in snel tempo voltrekkende maatschappelijke, economische en technologische veranderingen. Deze dwingen ondernemingen daarop adequaat in te spelen hetgeen echter veel vergt van het aanpassingsvermogen van werknemers. In het algemeen vermindert met het ouder worden ook het aanpassingsvermogen en zijn oudere werknemers soms moeilijk te motiveren voor veranderingen. Er bestaat daarentegen ook ongefundeerde beeldvorming over de immobiliteit en geringe inzetbaarheid van oudere werknemers? In de praktijk betekent dit nogal eens dat ouderen niet meer worden betrokken bij nieuwe projecten en niet meer in de gelegenheid worden gesteld om deel te nemen aan scholings- en trainingsactiviteiten.
- een in de jaren zeventig en tachtig in veel bedrijfstakken door werkgevers en werknemers (welbewust) gevoerd beleid om oudere werknemers vervroegd te laten vertrekken.

---

<sup>7</sup> 'Een aanzienlijke minderheid van veertig-plussers wordt al vrij snel door hun chefs - en waarschijnlijk ook door hun organisatie - afgeschreven.', aldus het onderzoeksrapport Veertig-plussers in de onderneming van de Stichting Management Studies (pag. 150; zie voor een samenvatting bijlage 3). Dit onderzoek vond plaats in 10 grote en middelgrote bedrijven. In de loop van 1993 zal ook een onderzoek over dit onderwerp verschijnen van de Commissie Ontwikkeling Bedrijven van de SER (COB/SER).

In de jaren zeventig stond tegenover een dalende werkgelegenheid een forse groei van het arbeidsaanbod, vooral van jongeren. Tegen de achtergrond van een dreigende massale jeugdwerkloosheid werd het aanvaardbaar en zelfs wenselijk geacht dat ouderen voortijdig het arbeidsproces zouden verlaten om plaats te maken voor jongeren. Tegelijkertijd speelden sociale overwegingen een rol. Er waren duidelijke signalen dat grote groepen oudere werknemers de laatste jaren voor hun pensioen slechts moeizaam vol maakten.

- de hoge produktiviteit en **werkdruk** in Nederland. Met mensen die het tempo niet **goed meer** kunnen volgen, waaronder ouderen, wordt veelal onvoldoende rekening gehouden.

Deze ontwikkelingen hebben er mede toe geleid dat de aandacht voor de positie van ouderen in het sociaal beleid van ondernemingen in de afgelopen 10 à 15 jaar is achtergebleven. Door de ruime arbeidsmarkt ontbrak de prikkel om specifiek rekening te houden met de wensen en noden van oudere werknemers. In de praktijk ging de aandacht eerder uit naar het creëren van uittredingsmogelijkheden dan naar het in dienst **houden** resp. nemen van oudere werknemers.

Tegen **deze** sociaal-economische achtergrond werden in de jaren zeventig/tachtig dan ook vut-regelingen voor een bepaalde periode aangegaan.

Sindsdien heeft de vut **zowel** bij de overheid, in de gepremieerde en gesubsidieerde **sector** als in de marktsector een grote vlucht genomen.

Hoewel aanvankelijk verschillend werd ingeschat of **de** vut een tijdelijk verschijnsel zou blijven, is het tijdelijke karakter van de regelingen langzaam maar **zeker (niet formeel maar wel in de praktijk) verdwenen**.

Het is inmiddels eerder uitzondering dan regel geworden dat een werknemer tot het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd betaalde arbeid blijft verrichten. Van de werknemers van 55 jaar en ouder die in 1989 het arbeidsproces verlieten ging ruim de helft (55%) met de vut.

De gedachte achter **de** vut, **om** de werkgelegenheid onder jeugdigen te vergroten door ouderen vroegtijdig het arbeidsproces te laten verlaten, is in **de loop van de** jaren tachtig **steeds** minder actueel geworden. De vut is inmiddels in de beleving van velen een goede en bestendige arbeidsvoorwaarde.

Het vervroegde vertrek van ouderen van de arbeidsmarkt is geen conjuncturele maar een welhaast structurele trend gebleken. De arbeidsparticipatie van ouderen is in tegenstelling tot de deelname van andere leeftijdscategorieën dan ook niet gestegen in de periode van werkgelegenheidsgroei in de tweede helft van de jaren tachtig en begin jaren negentig.

Inmiddels is in het denken over de arbeidsparticipatie van ouderen echter verandering gekomen. Meer **en** meer wordt thans het belang ervan ingezien dat de werknemer langer behouden blijft voor en in staat is **tot** het verrichten van betaalde arbeid. Met het voortijdige vertrek van oudere werknemers verdwijnen immers ook bepaalde vormen van kennis en ervaring uit de onderneming. Ook om sociale redenen is het wenselijk te streven naar een langere **actieve periode**

waarbij rekening wordt gehouden met de belastbaarheid van de ouder wordende , werknemer.

Arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid moeten daarom meer worden gericht op het bewerkstelligen van de voorwaarden om werknemers in staat te stellen deel te blijven nemen aan het arbeidsproces.

Het te snel zoeken van oplossingen door het treffen van maatregelen die een voortijdig vertrek mogelijk maken in plaats van het (blijven) investeren in werknemers moet worden voorkomen\*.

Overigens dient ervoor gewaakt te worden om alle oudere werknemers over één kam te scheren: hun positie verschilt van bedrijfstak tot bedrijfstak, van onderneming tot onderneming, van beroepsgroep tot beroepsgroep en van individu tot individu. De behoefte om ruim vóór de pensioengerechtigde leeftijd met werken te stoppen wordt deels ingegeven omdat het werken te zwaar of om andere redenen minder aantrekkelijk wordt gevonden; deels ook om het leven op een andere wijze in te richten<sup>9</sup>.

Een ouderenbeleid zal dan ook vorm moeten krijgen op basis van de feitelijke situatie in bedrijfstakken en ondernemingen. Een zekere mate van individuele keuzevrijheid met betrekking tot de beëindiging van de actieve periode ligt voor de hand. Dit sluit bovendien aan bij een grotere behoefte aan flexibiliteit in arbeids(duur)patronen zoals die zich zowel in ondernemingen als bij werknemers manifesteert en die in de richting dringt van 'arbeid-op-maat'.

Personeelsbeleid zal in toenemende mate het karakter krijgen van maatwerk binnen het kader van bepaalde regelingen, waarbij op alle terreinen van dat beleid een afweging wordt gemaakt tussen de belangen van de individuele werknemer en die van de organisatie. Personeelsvraagstukken moeten worden geïntegreerd in het ondernemingsbeleid.

Het bovenstaande illustreert nogmaals de noodzaak inhoud te geven aan een samenhangend, participatie-bevorderend ouderenbeleid, zowel in de onderneming als in het arbeidsvoorwaardenoverleg. In de onderneming kan dit vorm krijgen in een leeftijdbewust personeelsbeleid: een beleid dat zo veel mogelijk rekening houdt met de specifieke omstandigheden en behoeften van de ouder wordende werknemer in de verschillende fasen van zijn loopbaan.

---

<sup>8</sup> Het streven naar vergroting van de arbeidsparticipatie van ouderen in algemene zin moet overigens los worden gezien van de specifieke problematiek die zich voordoet bij reorganisaties. Dit is een probleem van een andere orde dan het structurele probleem van de lage arbeidsmarkt-participatie van ouderen.

Dit neemt niet weg dat naar mate in de toekomst het ouderenbeleid gestalte krijgt, ook bij reorganisaties de geneigdheid zal verminderen om daarin bij uitstek ouderen te betrekken.

<sup>9</sup> Uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau blijkt dat degenen die gebruik maken van vut-regelingen een relatief gezonde groep onder de uittreders vormen en dat arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen niet altijd van doorslaggevend belang zijn bij de beslissing om uit te treden.

In het arbeidsvoorwaardenoverleg moet de aandacht daarnaast tevens gericht worden op de modaliteiten rondom de diverse uittredingsregelingen. Beide componenten zullen in de navolgende paragrafen uitvoeriger aan **de** orde komen.

### 3. Leef tijdbewust personeelsbeleid

Een leeftijdbewust personeelsbeleid gaat uit van de erkenning dat mensen naarmate ze ouder worden, veranderen; reden waarom in de arbeidsorganisatie naar vermogen de omstandigheden bewust moeten mee-veranderen met de leeftijd, echter steeds in relatie tot de individuele mogelijkheden **en** capaciteiten. **Zo'n** beleid moet doortrokken zijn van het besef dat alle instrumenten zo moeten worden ingezet dat werknemers langer, d.w.z. in beginsel tot de pensioengerechtigde leeftijd, op een zinvolle manier aan het arbeidsproces kunnen blijven deelnemen”?

Een leeftijdbewust personeelbeleid is overigens niet alleen van belang ter voorkoming van een vroegtijdige uitstroom **van** ouderen **maar** ook **voor** de reïntegratie van langdurig werklozen en gedeeltelijk arbeidsongeschikte ouderen. Het beroep **op** regelingen voor vervroegde uittreding zal dan kunnen afnemen zonder een gelijktijdig groeiend beroep op andere regelingen als met name de WAO.

Personeelsbeleid houdt dan ook niet op als de werknemer een bepaalde leeftijd heeft bereikt maar houdt in zijn totale vormgeving juist rekening met het feit dat werknemers een bepaalde leeftijd zullen bereiken. De effectiviteit van het personeelsbeleid wordt vergroot door het leveren van individueel maatwerk.

Hieronder zijn in het kort een aantal aspecten van een leeftijdbewust personeelsbeleid aangeduid. De Stichting van de Arbeid beveelt partijen op bedrijfstak- en ondernemingsniveau aan om mede op basis hiervan inhoud te geven aan een **leef**-tijdbewust personeelsbeleid.

Vanwege technologische ontwikkelingen en de grotere flexibiliteit die van werknemers wordt verwacht, zal het **scholingsvraagstuk** ook in de jaren negentig een uitermate belangrijk aandachtspunt blijven. Permanente scholing (zowel bijscholing als omscholing) kan bevorderen dat de huidige werknemers - de ouderen van straks - zich kunnen blijven aanpassen en langer een bijdrage kunnen leveren aan het productieproces.

Willen kennis en ervaring van werknemers niet te snel verouderen, dan is het ook nodig dat werkgevers door middel van scholing en training blijven investeren in werknemers nadat zij de **40-jarige** leeftijd hebben bereikt.

Een belangrijke doelstelling van sociaal beleid is een optimale afstemming tussen arbeidsinhoud enerzijds en capaciteiten en belastbaarheid van werknemers anderzijds. Ten opzichte van de ouder wordende werknemer betekent dit meer aandacht voor **functieaanpassing of -verandering** en voor de ergonomische aspecten

---

<sup>10</sup> Zie in dit verband ook de FNV-beleidsnota ‘Werkend ouder worden’; oktober 1992.

van de functie. Niet in alle omstandigheden zal het mogelijk zijn om een in elk opzicht gelijkwaardige positie als alternatief te bieden. Vanzelfsprekend is in dergelijke situaties een zorgvuldige aanpak en goed overleg vereist, ook over de arbeidsvoorwaarden.

**Goede arbeidsomstandigheden** zijn van groot belang met het oog op het behoud van fysieke en psychische arbeidsgeschiktheid van mensen. In de **voorstellen** tot herziening van de Arbeidsomstandighedenwet staat dan ook versterking van het preventieve beleid, mede ter beperking van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, centraal. In het kader van het verzuimbeleid speelt de sociaal-medische begeleiding eveneens een belangrijke rol.

Op die wijze kunnen aanwijzingen voor eventuele functieaanpassing in een vroeg stadium worden verkregen.

Het ligt in de lijn van een leeftijdbewust personeelsbeleid dat het **arbeidsvoorwaardenpakket** mede gericht is op het bewerkstelligen van een langere periode van arbeidsparticipatie. In het verlengde van de eerdergenoemde notie van 'maatwerk' kan daarvan worden gezegd dat ook arbeidsvoorwaarden meer op het **individu** resp. op de levensfase waarin hij/zij verkeert, zouden kunnen worden afgestemd en stimulerend zouden moeten werken op die factoren die het mogelijk maken dat een werknemer langer actief, gemotiveerd, betrokken, gekwalificeerd en in staat blijft tot het uitvoeren van zijn taak.

Korter werken kan een adequaat middel zijn om de werkbelasting te verminderen en daardoor het werken juist ook voor oudere werknemers aantrekkelijk te houden. Vormen van deeltijdarbeid bieden in dit kader een belangrijke mogelijkheid.

Veel cao's kennen voorts bijzondere regelingen in de sfeer van werktijden en beloning voor oudere werknemers, zoals geen verplichting tot overwerk, **afbouw**-regeling voor werk in onregelmatige diensten, garantieregelingen bij overplaatsing in een lager betaalde dienst, enz.

Overigens dienen arbeidsvoorwaarden die het beeld bevestigen van de oudere werknemer die niet meer mee kan, kritisch te worden gezien. Daarbij dient wel rekening te worden gehouden met het gegeven dat veel oudere mensen meer moeite krijgen met afwijkende en wisselende arbeidspatronen.

Al deze algemene noties zouden in het arbeidsvoorwaardenoverleg in hun onderlinge samenhang nader kunnen worden gezien.

Met het oog op het bevorderen van de arbeidsparticipatie van ouderen is het van belang dat er bij **werving** en **selectie** geen onderscheid wordt gemaakt op grond van het enkele feit van de leeftijd? **Het** stellen van leeftijdsgrenzen in **personeelsadvertenties** dient derhalve in beginsel te worden vermeden.

Bezien zou moeten worden of bepaalde functies in de onderneming voor oudere werknemers gereserveerd kunnen worden; anderzijds zouden ook werknemers,

---

<sup>11</sup> Zie ook Stichting van de Arbeid; Aanbevelingen inzake het **wervings-** en **selectiebeleid** van **ondernemingen** alsmede **Leeftijdscriteria en arbeid**; publikatienummers 2/91 resp. 6/92.

indien nodig, bereid moeten zijn mee te werken aan het maken van een **overstap**, naar een andere werkgever  
 Waar pensioenregelingen daarbij een belemmering vormen, dienen passende maatregelen te worden genomen<sup>12</sup>.

#### 4. **Uittreding van oudere werknemers**

Thans is voor 70% van de werknemers in de marktsector een vutregeling van kracht, terwijl dit percentage in **de** gepremieerde en gesubsidieerde sector en voor het overheidspersoneel op vrijwel 100 ligt.

**De** gemiddelde leeftijd waarop men gebruik kan maken van de vut, ligt op 60 jaar. In het voorgaande is reeds gesignaleerd dat thans ongeveer de helft van de werknemers het arbeidsleven beëindigt door gebruik te maken van een **vut-regeling**. Ruim 90% van de werknemers geeft te kennen van de vut gebruik te willen maken bij ongewijzigd beleid?

Een dergelijke ontwikkeling moet vanuit het gezichtspunt van de **arbeidsparticipatie** van ouderen als onwenselijk worden beschouwd.

**Deze** trend benadrukt het reeds eerder aangegeven belang van een integraal beleid tot vergroting van de arbeidsparticipatie van ouderen langs verschillende sporen.

Het eerste spoor van dit beleid is een leeftijdbewust personeelsbeleid zoals in hoofdstuk 3 nader toegelicht. Het is zaak om door een goed ouderenbeleid het werken **voor** ouderen aantrekkelijker te maken.

In dat verband heeft de **OECD** geconstateerd dat in de bij haar aangesloten landen veel uittredingsregelingen bedoelde of onbedoelde financiële stimulansen bevatten om volledig uit te **treden**<sup>14</sup>.

Het is niet irreëel te veronderstellen dat dit ook geldt voor de huidige **vut-regelingen** en dat de mede beoogde selectieve werking van deze regelingen op uittreding naar (gradaties in) sociale noodzaak thans nauwelijks of niet bestaat.

Er is wat dat betreft dan **ook** aanleiding **om** in samenhang met de doorvoering van een leeftijdbewust personeelsbeleid ook de vut-regelingen opnieuw te ijkten, uiteraard onverlet de uiteindelijke verantwoordelijkheid van partijen bij het arbeidsvoorwaardenoverleg wat betreft het maken van afspraken **over** het handhaven dan wel aanpassen van dergelijke regelingen.

Deze samenhang voorkomt ook dat een beperking van het beroep op de **vut** tot gevolg heeft dat het aantal ouderen dat afvloeit via de **sociale-zekerheidsregelingen**, dienovereenkomstig toeneemt. Daarmee zou immers het probleem van de te lage arbeidsparticipatie van ouderen nog niet worden opgelost.

---

<sup>12</sup> Zie in dit verband de desbetreffende wettelijke voorzieningen, en in de praktijk getroffen maatregelen om de pensioenbreuk te voorkomen c.q. zoveel mogelijk te beperken.

<sup>13</sup> K. Henkens en J. Siegers; Vrijwillige vervroegde uittreding; OSA W 102; Den Haag 1992,

<sup>14</sup> OECD; Employment Outlook; Parijs, juli 1992; pp. 195237.

Het belang van een herbezinning op vut-regelingen, in samenhang met een leeftijdsbewust personeelsbeleid, is ook onderkend door de WRR in zijn in april 1993 uitgebrachte rapport 'Ouderen voor ouderen', waarin deze raad een actieve en anticiperende opstelling van sociale partners bepleit.

Voor een herbezinning op de vut-regelingen is nog een andere reden: door de financiering op basis van het omslagstelsel<sup>15</sup> ontbreekt de band tussen 'betalen' en 'genieten'. De continuïteit van de voorziening is daarmee sterk afhankelijk van de solidariteit tussen degenen die gebruik maken van een vut-regeling en de nog economisch actieven.

Door de verwachte kostenstijging bij ongewijzigd beleid kan deze onder druk komen te staan", zeker in sectoren waar als gevolg van de Jeeftijdsopbouw de premie al relatief hoog is.

De Stichting van de Arbeid beveelt derhalve partijen bij het arbeidsvoorwaardenoverleg aan ook de in hun sector geldende vut-regelingen opnieuw te doordenken op hun economische, financiële en sociale consequenties en onbevooroordeeld mogelijke aanpassingen of alternatieven te overwegen. Centraal dient daarbij telkens te staan in hoeverre de arbeidsparticipatie van ouderen meer bevorderd kan worden.

De onderscheiden elementen van de diverse vut-regelingen zullen daarbij opnieuw kunnen worden overwogen.

Ook deeltijd-vut kan een belangrijk instrument zijn, enerzijds om het arbeidspotentieel van oudere werknemers beter te benutten en de kostenontwikkeling beter te beheersen en anderzijds om tegemoet te komen aan de duidelijke behoefte aan een geleidelijke afbouw van het arbeidzame leven tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Het sluit bovendien aan bij het algemene streven ter bevordering van deeltijdarbeid en schept de mogelijkheid om jongere werknemers te laten begeleiden door een oudere mentor.

De huidige vut-regelingen zijn in zoverre flexibel dat ze binnen zekere grenzen een individuele keuzemogelijkheid bieden. Ze houden er rekening mee dat er grote verschillen kunnen zijn tussen oudere werknemers. Bij de meeste vut-regelingen behoeven werknemers niet lang van te voren te beslissen of ze van de vut gebruik willen maken of niet. Voor hen is dit een groot voordeel. Daar staat tegenover

---

<sup>15</sup> Vut-regelingen worden gefinancierd via het zgn. omslagstelsel, waarbij de werkenden jaarlijks de premie opbrengen die gemoeid is met de betaling van de uitkeringen; dit in tegenstelling tot financiering via het kapitaaldekkingstelsel zoals bij de (aanvullende) pensioenregelingen, waarbij de jaarlijkse bijdrage van de individuele werknemer uiteindelijk bepalend is voor de hoogte van zijn/haar pensioen.

De gemiddelde vut-premie bedroeg in 1992 3,1%, waarvan 0,94% door werknemers zelf werd betaald. Er is overigens sprake van een aanzienlijke spreiding in de premie-hoogte tussen sectoren met enkele uitschieters tot ca. 10%, afhankelijk van de leeftijdssamenstelling van het personeelsbestand. Gelet op de te verwachten vergrijzing, valt een verdere kostenstijging van de vut-regelingen voor ondernemingen en werknemers te voorzien.

<sup>16</sup> Zie ook het SER-advies Convergentie en overleconomie; p. 63.

dat de jongere- en middelbare-leeftijdscategorieën geen zekerheid hebben of en, ja, welke vervroegde uittredingsleeftijd voor hen te zijner tijd zal gelden.

De laatste tijd is ook daarom de vraag opgekomen of het concept van de collectieve vut voor de toekomst nog wel adequaat is. De lijn voor de toekomst ten aanzien van de arbeidsduur zal er veeleer een zijn van gedifferentieerde **arbeidsduur**patronen waarbij preferenties van werknemers en behoeften van de onderneming zoveel mogelijk bij elkaar worden gebracht.

Dientengevolge zal in de praktijk een grotere spreiding in het tijdstip **van** beëindiging van het arbeidzame leven kunnen ontstaan: bepaalde regelingen die eerdere uittreding mogelijk maken en daarnaast individuele mogelijkheden om zelfs na 65 jaar nog enige tijd door te werken op basis van overleg tussen werkgever en de betrokken werknemer.

Het gaat hierbij om een langere-termijnbeleid waarvan de invoering duidelijke overgangsregelingen vergt. Wat de uittredingsmogelijkheden beneden 65 jaar in dit perspectief betreft: hierover worden in diverse sectoren reeds verkennende besprekingen gevoerd c.q. zullen studies worden verricht. In een beperkt aantal sectoren zijn afspraken gemaakt die gekenmerkt worden door een hoge mate **van** individualisering door een nauwere band tussen betalen en genieten.

Het vraagstuk van flexibele pensionering is in dit verband eveneens aan de orde. Ook hierover bestaan in enkele sectoren afspraken. Deze materie is bovendien technisch ingewikkeld. De Stichting van de Arbeid is voornemens een nadere studie naar een aantal aspecten hiervan uit te voeren, die in de eerste helft van 1994 zou moeten worden afgerond.

## 5. Tot besluit

Ontgroening en vergrijzing op **de** arbeidsmarkt leiden tot problemen en dreigen **discrepanties** tussen vraag en aanbod te doen ontstaan, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin. Deze dreigingen maken een omwenteling in het beleid noodzakelijk ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen. Essentieel is de ontwikkeling van **een** leeftijdbewust personeelsbeleid in combinatie met maatregelen die het moment van uittreding beïnvloeden.

De in de hoofdstukken 3 en 4 gedane aanbevelingen van de Stichting dienen derhalve in samenhang te worden gezien.

Onder erkenning van de noodzaak en wenselijkheid van een zekere flexibiliteit wat betreft het tijdstip van beëindiging van het arbeidzame leven, dienen het **personeels-** en het arbeidsvoorwaardenbeleid erop gericht te zijn dat werknemers in beginsel in staat worden gesteld en in staat zijn tot hun pensioengerechtigde leeftijd door te werken. De financiële consequenties zullen bij het maken van keuzes vanzelfsprekend een grote rol spelen, zowel voor de werkgever als voor de werknemer.,

In het voorgaande heeft de Stichting van de Arbeid getracht hoofdlijnen voor een , samenhangend ouderenbeleid aan te geven en suggesties voor toekomstig beleid te doen, waarbij zoveel mogelijk ruimte wordt gelaten voor maatwerk.

De Stichting beveelt **(cao-)partijen** op decentraal niveau aan deze benadering nadrukkelijk in het overleg te betrekken. Aldus wordt tegelijkertijd een **beteke- nisvolle** bijdrage geleverd aan de realisering van de beleidslijnen die de SER in zijn unanieme advies inzake 'Convergentie en overlegeconomie' van november 1992 heeft neergelegd voor de jaren negentig.

26 juli 1993

Advies Convergentie en overlegeconomie;  
 Sociaat-Economische Raad; nr. 92/15; pp. 62-64

### Seniorenbeleid

De oorzaken voor de lage arbeidsparticipatie van ouderen zijn divers. Zo neemt met het oplopen van de leeftijd het risico om (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt te raken toe. Voorts kan worden gewezen op de relatief hoge loonkosten van oudere werknemers. Daarbij speelt een rol de positie van ouderen in de loonschalen, de (vermeende) afnemende produktiviteit en het hogere ziekteverzuimpercentage 1). Interne flexibilisering van de factor arbeid in de bedrijven stelt in toenemende mate eisen aan het aanpassingsvermogen van werknemers. Scholing en schoolbaarheid spelen daarbij een belangrijke rol. De OESO constateert dat de participatie van ouderen bij scholing achterblijft 2). Een geringe betrokkenheid van ouderen bij het proces van interne flexibilisering kan leiden tot een zekere marginalisering van hun positie in de arbeidsorganisatie, en daardoor tot demotivatie en uiteindelijk, tot vroegtijdige uittreding. Daarnaast is van invloed dat bedrijven zich de afgelopen jaren in toenemende mate hebben teruggetrokken op hun kerntaken, waarbij met name verschillende vormen van ondersteunende dienstverlening zijn uitbesteed. In het verleden waren het juist deze afgeleide, dienstverlenende taken die aan oudere werknemers, die in het primaire productieproces hun plaats verloren zagen gaan, de mogelijkheid boden hun loopbaan voort te zetten tot aan de pensioengerechtigde of vut-gerechtigde leeftijd.

Een volgende belangrijke factor zijn de regelingen inzake uittreding uit de arbeidsmarkt, de 'verlengde WWV' (IOAW), de AAW/WAO en de vut. Blijkens de toepassing van deze regelingen wordt in tijden van hoge werkloosheid en herstructureringen de uittreding van oudere werknemers sociaal acceptabeler geacht. Hierbij kunnen overigens ook economische motieven een rol spelen. Immers, onderzoek suggereert dat in geval van herbezetting van een arbeidsplaats die met behulp van een vut-regeling is vrijgekomen, de loonkosten van de vervanger gemiddeld 75 procent bedragen 3). In het algemeen constateert de OESO dat in de bij haar aangesloten landen vele uittredingsregelingen bedoelde of onbedoelde financiële stimulansen bevatten om volledig uit te treden in plaats van te kiezen voor een geleidelijke afbouw in arbeidsduur en/of in de aard van het werk 4).

De vut-regeling in cao's is in korte tijd zeer populair geworden. In de periode 1983-1990 is het totaal aantal vut-deelnemers bijna verdrievoudigd tot 120.000 personen in 1990 5). Voor driekwart van de afhankelijke beroepsbevolking bestaat op dit moment de mogelijkheid om met een vut-regeling vroegtijdig uit te treden. Ruim 90 procent van de werknemers in loondienst zegt van deze mogelijkheid, bij ongewijzigd beleid, gebruik te zullen maken 6). Overigens gold voor 1990 dat 63 procent van de werknemers die met behulp van een vut-regeling konden uittreden, ook feitelijk zijn uitgetreden 7). De leeftijd van uittreding ligt gemiddeld op zestig jaar.

De wenselijkheid van een verhoging van de participatiegraad van oudere werknemers is gebaseerd op zowel sociale als economische en budgettaire motieven. Zo geeft een aantal ouderen de wil te kennen om langer te blijven werken mede om de banden met het arbeidsproces niet abrupt te hoeven doorsnijden. Onder invloed van een stijging van het opleidingspeil en het langer op peil blijven van de gezondheid bij oudere werknemers zal deze behoefte in

1) J.A.M. Grosfeld en M.J.D. Schalk, *Verzuimfactoren afzonderlijk belicht*, in: P.G.W. Smulders en T.J. Veerman (red.), *Handboek Ziekteverzuim: gids voor de bedrijfspraktijk*, Den Haag 1990.

2) OESO, *Employment Outlook, Parijs juli 1992*, pp. 195-237. Weliswaar geldt dit volgens de cijfers niet voor Nederland, maar dit hangt waarschijnlijk samen met de lage arbeidsparticipatiegraad van ouderen en de concentratie van deze participatie bij relatief hoger opgeleiden: de beter schoolbaren. Ongeschoolden en laaggeschoolden zijn reeds in grote getale, vooral via de WAO, uitgetreden, terwijl onder de vut-deelnemers lager en middelbaar geschoolden relatief oververtegenwoordigd zijn.

3) D.B.J. van Koningsveld, *VUT*, nu en straks, Assen/Maastricht 1988.

4) OESO, *Employment Outlook, Parijs juli 1992*, pp. 195-237.

5) OSA, *Arbeidsmarktperspectieven, rapport 1992*, Den Haag 1992.

6) K. Henkens en J. Siegers, *Vrijwillige vervroegde uittreding*, OSA, W 102, Den Haag 1992.

7) CBS, *Statistisch Jaarboek 1992, Voorburg 1992*.

---

de toekomst waarschijnlijk toenemen. Wat de economische en budgettaire motieven voor een verhoging van de arbeidsparticipatie van ouderen betreft zij op de eerste plaats gewezen op de invloed van demografische ontwikkelingen -ontgroening en vergrijzing- op de ontwikkeling van het arbeidsaanbod. De wijziging van de samenstelling van de potentiële beroepsbevolking zal op langere termijn leiden tot een grotere behoefte aan de inschakeling van ouderen op de arbeidsmarkt.

Op de tweede plaats zijn er de effecten van een verhoging van de participatiegraad van ouderen op de collectieve-lastendruk. Door een verhoging van de arbeidsparticipatie van ouderen kan het draagvlak voor de collectieve uitgaven worden vergroot, terwijl tegelijkertijd de collectieve uitgaven die samenhangen met de vroegtijdige uittreding via de WAO uit het arbeidsproces kunnen worden verminderd.

Op de derde plaats is er de voorziene verdere kostenstijging van de vut-regelingen voor ondernemingen en werknemers. Daarbij is van belang dat deze regelingen meestal worden gefinancierd op basis van een omslagstelsel. De continuïteit van de voorziening is daarmee sterk afhankelijk van de solidariteit tussen vervroegd-uitgetreden (vutters) en werknemers. Deze solidariteit kan door de verwachte kostenontwikkeling, bij ongewijzigd beleid, onder druk komen te staan.

De raad acht het noodzakelijk dat een participatiebevorderend seniorenbeleid wordt ontwikkeld, primair gericht op de voorkoming van een omvangrijke vroegtijdige uitstroom van oudere werknemers uit het arbeidsproces. Voorkoming van vroegtijdige uitstroom is met name van belang, omdat in de praktijk blijkt dat een beleid gericht op wederinschakeling van oudere werkzoekenden relatief moeilijk kan worden gerealiseerd. Hierbij speelt een rol dat, volgens de WRR, bij werving en selectie van werknemers, afgezien van specifieke functie-eisen, lichamelijke en geestelijke gezondheid, respectievelijk leeftijd de belangrijkste criteria blijken te vormen 1). De raad is overigens van mening dat ongerechtvaardigde leeftijdsdiscriminatie bij werving en selectie moet worden tegengegaan 2).

Ook is van belang te onderkennen dat de groei van het beroep dat ouderen doen op arbeidsongeschiktheidsregelingen in de loop van de jaren tachtig is geremd door de introductie op brede schaal van vut-regelingen. Dit illustreert, naar de mening van de raad, de noodzaak om het seniorenbeleid daadwerkelijk een samenhangend beleid te laten zijn, zowel in de onderneming als in het bedrijfstaksgewijze arbeidsvoorwaardenoverleg.

Van groot belang in een dergelijk seniorenbeleid is de vermindering van de arbeidsongeschiktheidsrisico's voor 50-plussers, onder andere door een leeftijdbewust personeelsbeleid binnen de onderneming. Dit impliceert een leeftijdbewuste aanpak van arbeidsomstandigheden, scholing en interne mobiliteit. Zo suggereert onderzoek dat wat scholing betreft niet zozeer de leercapaciteit van oudere werknemers als wel het gebrek aan didactische differentiatie in de scholingsinspanningen het belangrijkste probleem vormt 3). Ten slotte stelt de realisatie van een geleidelijke afronding van de loopbaan eisen aan het beleid ten aanzien van personeel en organisatie. Overigens zijn deze elementen niet alleen van belang bij de voorkoming van vroegtijdige uitstroom uit het arbeidsproces, maar ook voor de reïntegratie van langdurig werkloze en gedeeltelijk arbeidsongeschikte ouderen.

Partijen op decentraal niveau kunnen de totstandkoming van een

1) K. W.H. van Beek, C.C. Koopmans en B.M.S. van Praag, Kiezen uit sollicitanten. concurrentie tussen werkzoekenden zonder baan WRR Voorstudies en Achtergronden, nr. v 74, Den Haag 1992.

2) Zie ook: Stichting van de Arbeid, Aanbevelingen inzake het wervings- en selectiebeleid van ondernemingen publikatiernr. 2/91, Den Haag 1991. alsmede Nota leeftijdscriteria en arbeid publikatiernr. 6/92, Den Haag 1992.

3) E. Kamstra en W. van der Craats, Eenrichtingsverkeer op de arbeidsmarkt OSA. w 91, Den Haag 1991.

---

samenhangend leeftijdbewust personeelsbeleid in ondernemingen stimuleren en ondersteunen. De introductie van deeltijd-vut kan een belangrijk instrument zijn, enerzijds om het arbeidspotentieel van oudere werknemers beter te benutten en om de kostenontwikkeling te beheersen en anderzijds om tegemoet te komen aan de duidelijke behoefte aan een geleidelijke afbouw van het arbeidzaam leven tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Voorts wordt in de praktijk reeds vorm gegeven aan de ontwikkeling van de vut-regeling in de richting van een (gedeeltelijke) 'spaarregeling', waarbij individuele werknemers sparen voor hun eigen (gedeeltelijke) uittreding. Als pendant hiervan zou meer flexibiliteit in de pensioenregelingen kunnen worden ingebouwd, waarbij onder meer de consequenties van een 'stapje terug' op de carrière ladder voor de pensioenaanspraken van de oudere werknemers in ogenschouw moeten worden genomen <sup>1)</sup>.

Het hier bedoelde seniorenbeleid, waarvan vut-regelingen en pensioenregelingen deel uitmaken, is een primaire verantwoordelijkheid van sociale partners op decentraal niveau. De raad constateert met instemming dat op decentraal niveau een begin is gemaakt met de noodzakelijke aanpassing van vut- en pensioenregelingen (voorwaarden en/of financiering) om de omvangrijke vroegtijdige uitstroom van ouderen uit het arbeidsproces te verminderen en een geleidelijke uittreding uit het arbeidsproces mogelijk te maken. Hij benadrukt dat het hierboven geschetste leeftijdbewuste personeelsbeleid een belangrijke voorwaarde vormt om een dergelijke flexibilisering te doen slagen.

1) SER, Advies pensioenproblematiek, nr. 90/23, Den Haag 1990.

Economische activiteit naar **leeftijd** en sexe in **EG-lidstaten** (behoudens **België**)

	50 - 54			55 - 59			60 - 64			65 - 69		
	m	v	totaal	m	v	totaal	m	v	totaal	m	v	totaal
<b>Nederland (1990)*</b>	<b>83.9</b>	38.7	61.5	66.3	25.6	45.8	22.7	7.8	14.8			
<b>Duitsland (1989)</b>	93.0	54.4	73.9	78.6	40.9	59.8	34.2	11.2	21.6	6.9	3.0	4.5
<b>Denemarken (1990)</b>	91.6	79.5	85.6	84.5	62.1	73.0	50.5	26.4	37.9	26.8	7.9	16.6
<b>Engeland (1988)</b>				80.4	52.5	66.2	<b>54.9</b>	<b>19.9</b>	36.7	8.0	2.8	4.9
<b>Ierland (1988)</b>	<b>89.7</b>	25.7	58.4	81.4	20.8	50.8	<b>64.3</b>	13.5	37.9	27.0	<b>6.1</b>	<b>15.9</b>
<b>Frankrijk(1989)</b>	90.3	59.0	74.7	70.2	<b>45.1</b>	57.4	23.1	18.1	20.5	6.6	4.3	5.3
<b>Italië (1990)</b>	87.3	35.0	60.7	68.5	20.4	43.6	35.9	<b>10.1</b>	22.3	12.6	3.6	7.6
<b>Griekenland (1987)</b>	84.2	37.2	59.9	74.3	29.3	50.9	53.5	22.0	36.9	26.3	<b>10.5</b>	<b>17.7</b>
<b>Spanje (1990)</b>	<b>89.3</b>	29.2	58.3	76.5	23.2	48.7	46.9	15.5	30.5	7.6	<b>3.8</b>	5.6
<b>Portugal (1990)</b>	86.9	50.5	67.7	75.2	39.8	56.7	57.1	24.7	39.4	20.0	7.8	12.9
Luxemburg (1990)	86.9	25.3	56.3	54.0	17.1	35.3	19.1	7.9	13.2	3.1	0.9	1.7

Ontleend aan: ILO - Yearbook of Labour Statistics

\* gebaseerd op cijfers uit het vermelde jaar

**PERSBERICHT**

28 januari 1993

**BLIJVENDE AANDACHT VOOR FUNCTIONEREN VAN VEERTIG-  
PLUSSERS VOORKOMT FUNCTIONERINGSPROBLEMEN BIJ  
OUDERE WERKNEMERS**

Heel veel oudere werknemers bezetten functies die essentieel zijn voor het functioneren van hun afdeling. De meesten leveren bovendien kwalitatief uitstekend werk af. Desondanks bestaan er allerlei opvattingen over het functioneren van oudere werknemers die het tegenovergestelde suggereren. Deze stereotiepe opvattingen leiden er toe dat ouder wordende werknemers bij voorbaat "afgeschreven" worden.

Zodra werknemers de grens **van** veertig jaar passeren, wordt **minder** aandacht besteed aan hun functie en functioneren. Er vinden minder **frequent** functioneringsgesprekken plaats, ze worden minder naar opleidingen gestuurd, ze **krijgen** minder gelegenheid om nieuwe ervaringen op te doen. M.a.w. het loopbaanbeleid stopt bij veertig jaar.

Op zich is deze teruglopende belangstelling voor de loopbaan van **veertig-**plussers goed te verklaren. De meesten hebben immers een functie bereikt waarin ze hun kwaliteiten prima kunnen benutten. Toch zouden **arbeidsorga-**nisaties er goed aan doen ook voor deze levensfase een actief functie- en loopbaanbeleid te ontwikkelen. De relatieve stilstand die **in** deze periode optreedt leidt ertoe dat **werknemers als** ze boven de vijftig **zijn** te weinig weerstand hebben om op noodzakelijke veranderingen te kunnen inspelen.

Dit zijn enkele conclusies van een onderzoek naar het functioneren van veertig-plussers op **middelbare** en hogere **functies in een tiental onderne-**mingen en arbeidsorganisaties. Het onderzoek werd in opdracht van de Stichting Management Studies uitgevoerd onder leiding van prof.dr. J.G. Boerlijst. De resultaten van dit onderzoek worden gepresenteerd in het zojuist verschenen boek: "**Veertig-plussers in de onderneming**".

Oudere werknemers **zullen** in de komende jaren een prominentere positie gaan innemen in arbeidsorganisaties. De demografische vergrijzing en ontgroening en de door het kabinet en sociale partners bepleite hogere participatiegraad **van** ouderen zullen naar verwachting in veel **arbeidsorga-**nisaties leiden tot een relatief ouder personeelsbestand. Blijvende aandacht voor het functioneren van ouder wordende medewerkers en het loslaten van onjuiste stereotiepe opvattingen over de kwaliteiten en inzetbaarheid van ouderen worden dan **noodzakelijke** voorwaarden voor succesvol functioneren van ondernemingen en arbeidsorganisaties.

**VEERTIG-PLUSSERS IN DE ONDERNEMING**

prof.dr. J.G. Boerlijst

drs. B.I.J.M. van der Heijden

prof.dr. A.van Assen

Publicatie in opdracht van de Stichting Management Studies te Den Haag

**Uitgave: Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1993, 192 blz.**

**Prijs: f. 37,50**

**ISBN 90 232 2650 X**

De Stichting Management Studies laat onderzoek **verrichten** naar actuele **sociale** en **bedrijfsorganisatorische** vraagstukken. Zowel bij de keuze van de onderwerpen **als** bij de presentatie van de **onderzoekresultaten** laat de SMS zich leiden door de relevantie voor het management van **ondernemingen** en andere **arbeidsorganisaties**.

Het werk **van** de SMS wordt **financieel** mogelijk gemaakt door donaties van een groot aantal ondernemingen en organisaties.

**Secretariaat** van de Stichting Management Studies:

Prinses **Beatrixlaan 5**

Postbus 93093

2509 **AB** Den Haag

tel. 070-3497366