
SYNTHESE

Leeftijd en werk

Over inzet en inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt

De Top van Lissabon stelde voorop dat de lidstaten tegen 2010 moeten streven naar een werkzaamheid van 50% bij 55-plussers. In het Vlaamse Gewest was anno 2005 echter slechts 30,7% van de 55-plussers aan het werk. Om gericht te kunnen inspelen op ontgroening en vergrijzing moeten beduidend meer 55-plussers aan de slag. Dit vergt een eindeloopbaanbeleid, gericht op vermindering van uittrede en uitstoot en een toename van aanwervingen van oudere kandidaten. Zulk beleid kan maar geoptimaliseerd worden als we zicht hebben op, onder meer, (a) de factoren die inzetbaarheid van ouderen beïnvloeden, (b) de tewerkstellingskansen van ouderen, (c) de beweegredenen van werkgevers om oudere werkzoekenden al dan niet in dienst te nemen, (d) de doeltreffendheid van bestaande activeringsmaatregelen. Met dit VIONA-project hebben we op deze vier pijlers ingespeeld. We bespreken per pijler de belangrijkste bevindingen.

1. De employability van oudere werknemers

Met behulp van het *employability procesmodel* (Forrier & Sels, 2003) brachten we, op basis van een literatuurstudie, de belangrijkste determinanten van inzetbaarheid op oudere leeftijd in kaart. We keken daarbij zowel naar kenmerken van oudere werknemers (bv. hun 'knowing how', 'knowing why' of loopbaanverwachtingen, 'knowing whom' of sociaal netwerk, etc.), als naar de kansen die ze krijgen om aan hun inzetbaarheid te werken en hun bereidheid daartoe. Daarnaast keken we o.a. naar de impact van institutionele maatregelen, de invloed van sociale beeldvorming en 'push'- en 'pull'-factoren die ertoe aanzetten de arbeidsmarkt al dan niet te verlaten. Voor een volledig overzicht verwijzen we graag naar het onderzoeksrapport. We richten de aandacht hier op één cruciaal element in de discussie over inzetbaarheid van oudere werknemers, namelijk hun 'knowing how'.

Oudere werknemers worden veelal met een lagere 'knowing how' geassocieerd. De leeftijd komt met gebreken, zo luidt de redenering. Onderzoek geeft aan dat bepaalde capaciteiten inderdaad afnemen naarmate men ouder wordt. Het fysiologisch functioneren (o.a. gezondheid, behendigheid, kracht, zicht, evenwicht)

vermindert met de jaren. Ook bepaalde cognitieve capaciteiten nemen af met de leeftijd. Zo dalen het actieve geheugen, het abstracte redeneervermogen, de aandacht en de snelheid waarmee nieuwe informatie wordt verwerkt. Deze cognitieve capaciteiten worden aangeduid als *fluid intellectual abilities*. Het deficitmodel van ouder worden richt de aandacht nogal eenzijdig op deze achteruitgang in lichamelijke en intellectuele capaciteiten. Er zijn echter ook cognitieve capaciteiten – *crystallized intellectual abilities* – die toenemen met de jaren en de ervaring. Het gaat hier ondermeer om beroepsspecifieke en algemene kennis, woordenschat, verbale vermogens en communicatieve vaardigheden (Greller & Simpson, 1999; Kanfer & Ackerman, 2004; Skirbekk, 2003). Onderzoek wijst er dan ook op dat veroudering niet noodzakelijk leidt tot een daling van de productiviteit (Kanfer & Ackerman, 2004). De relatie tussen leeftijd en productiviteit wordt beïnvloed door: (a) de taakkenmerken, (b) de gevraagde capaciteiten, (c) het belang van ervaring en (d) individuele verschillen.

- (a) *Taakkenmerken*. Skirbekk (2003) geeft aan dat de productiviteit daalt met de leeftijd in taken waarin probleemoplossend vermogen, leren en snelheid belangrijk zijn, en stijgt in taken waarin ervaring en verbale capaciteiten centraal staan. Warr (1993) onderscheidt vier categorieën van taken op basis van twee factoren. Een eerste factor bepaalt of de taakvereisten te hoog zijn bij toenemende leeftijd. Bij taken die vooral een beroep doen op ‘fluid intellectual abilities’, zoals verwerkingssnelheid, of op lichamelijke kenmerken, zoals kracht, kan een toenemende leeftijd leiden tot te hoge taakvereisten. Een tweede factor houdt verband met de mate waarin prestaties toenemen bij stijgende ervaring. De combinatie van beide factoren bepaalt de relatie tussen leeftijd en productiviteit. In taken die te veeleisend zijn voor oudere werknemers zonder dat hun toegenomen ervaring of leeftijd dit kan compenseren, zal de productiviteit dalen met de leeftijd (*age-impaired activities*). Dit zijn veelal taken die enkel een beroep doen op lichamelijke vaardigheden (zoals tilwerk) of ‘fluid intellectual abilities’ (zoals snelle leeractiviteiten). Er zijn echter ook activiteiten waarin oudere werknemers erin slagen hun productiviteit te behouden door te hoge eisen te compenseren door ervaring en toegenomen kennis (*age-counteracted activities*). Onderzoek vond bijvoorbeeld geen productiviteitsverschil tussen oudere en jongere typistes (Salthouse, 1984). Oudere typistes compenseerden hun vermindering in reactiesnelheid door efficiëntere werkstrategieën (bv. meer woorden van de te typen lijn in zich opnemen). Een derde categorie zijn de activiteiten waarin leeftijd geen rol speelt (*age-neutral activities*): eenvoudige taken die geen beroep doen op capaciteiten die toenemen of verminderen met de leeftijd. Een vierde categorie zijn activiteiten die leiden tot stijgende productiviteit bij toenemende leeftijd (*age-enhanced activities*). Deze activiteiten doen vooral een beroep op ‘crystallized intellectual abilities’ en stellen expertise centraal. Onderzoek toont aan dat de relatie tussen leeftijd en productiviteit gunstiger is in complexe jobs dan in routinejobs (Avolio et al., 1990).

- (b) *Gevraagde capaciteiten*. Het relatieve belang van taken die een beroep doen op 'crystallized intellectual abilities' neemt toe (Autor et al., 2003). Het toenemende ICT-gebruik leidt tot minder manuele en cognitieve routinetaken en tot een toename van niet-routine cognitieve taken. Taken waarin inzicht en ervaring centraal staan, worden belangrijker. Dit klinkt als een evolutie ten gunste van oudere werknemers. Toch is deze tendens niet eenduidig succesvol. Oudere werknemers hebben veelal meer moeite om zich deze nieuwe technologieën eigen te maken.
- (c) *Belang van ervaring*. De typologie van Warr (1993) wijst op het belang van ervaring in de relatie tussen leeftijd en productiviteit. Het klinkt alsof meer ervaring beter is. Deze typologie bekijkt echter enkel de productiviteit in één ongewijzigde taak. In een wereld waarin kennis snel verouderd en brede inzetbaarheid loont, kan ervaring ook een struikelblok zijn. Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen de individuele productiviteit binnen een specifieke taak en de (markt)waarde van vaardigheden. Een daling in de marktwaarde van bepaalde vaardigheden kan de meerwaarde van opgebouwde ervaring teniet doen. Vaak heeft dit te maken met ervaringsconcentratie. Ervaringsconcentratie brengt met zich mee dat ingrijpende veranderingen in het takenpakket of de werkomgeving vaak worden ontlopen en mobiliteit wordt vermeden.
- (d) *Individuele verschillen*. Discussies over ouderen hervallen snel in algemene uitspraken over specifieke leeftijdsgroepen. Ook al bestaan er relaties tussen leeftijd en productiviteit, het is al te simpel om iedereen van een bepaalde leeftijd over dezelfde kam te scheren. Relatief jonge werknemers kunnen lijden aan ervaringsconcentratie terwijl sommige vijftigplussers volop blijven zoeken naar nieuwe uitdagingen. Individuele verschillen worden zelfs meer uitgesproken bij toenemende leeftijd (Hansson et al., 1997). Er bestaan overigens grotere verschillen in prestaties tussen individuen van dezelfde leeftijdsgroep dan tussen de leeftijdsgroepen onderling (Warr, 1993). Productiviteit en prestaties hangen bovendien niet alleen af van individuele capaciteiten maar vooral van een goede 'fit' tussen werknemer en job (Greller & Simpson, 1999).

2. Aanwerving van oudere werknemers

Oud = out, het is een wat karikaturale weergave van het discours over het loopbaaneinde. De leeftijd komt met gebreken die quasi onoverwinbare handicaps worden als men op wat oudere leeftijd op zoek moet naar een nieuwe job. Om de realiteitswaarde van dit beeld te toetsen, screenden we alle aanwervingen die in de periode tussen januari 2003 en juni 2006 door klanten van Acerta Sociaal Secretariaat zijn gerealiseerd.

De leeftijdsverdeling van de aanwervingen (tabel 1) leert dat er ook voor 45- en zelfs 50-plussers nog behoorlijk wat kansen zijn om te starten bij een nieuwe werkgever. Het zal niemand verwonderen dat het gros van de aanwervingen zich situeert bij de twintigers. Eens de dertig voorbij, dalen de aandelen drastisch. Wat tegen de achtergrond van het 'no future'-discours over oudere werkzoekenden misschien wél verwondert, is dat (in de periode januari 2003-juni 2006) toch nog 14,8% van alle aanwervingen betrekking had op 45-plussers. Het aandeel van de aanwervingen onder 55-plussers is met 3% inderdaad gering.

Tabel 1 Totaal aantal aanwervingen 2003-2006, naar leeftijdscategorie en contracttype

< 29 jaar	Aandeel in totaal aantal aanwervingen (in %)	Aandeel dat eerst aangesteld wordt in contract bepaalde duur (in %)
< 29 jaar	50,0	
- < 20 jaar	5,8	65,9
- 20-24 jaar	25,8	58,5
- 25-29 jaar	18,4	46,9
30-44 jaar	35,2	
- 30-34 jaar	12,9	41,0
- 35-39 jaar	11,7	39,4
- 40-44 jaar	10,6	42,5
45-64 jaar	14,8	
- 45-49 jaar	7,4	43,9
- 50-54 jaar	4,3	44,5
- 55-59 jaar	2,2	53,1
- 60-plus	0,8	58,7
Totaal	100	

* De analyses zijn beperkt tot organisaties met 5 werknemers of meer. Er werd abstractie gemaakt van (1) aanwervingen in specifieke contractvormen zoals uitzend-, grens- en seizoensarbeid; (2) aanwervingen in fruit- en groenteteelt en horeca (gezien de erg hoge volatiliteit); (3) contracthernieuwingen bij dezelfde werkgever.

Bron: Analyses op de data van ACERTA Sociaal Secretariaat

Uit verdere analyses blijkt dat grotere organisaties de laagste aandelen 45- en 55-plussers in hun aanwervingen laten optekenen. Terwijl 45-plussers 16,8% van alle aanwervingen door micro-organisaties (minder dan 10 werknemers) uitmaken, daalt dit aandeel tot 12,6% bij organisaties met minimum 200 werknemers. Mogelijk zijn grotere organisaties door hun sterkere schouders minder vatbaar voor de financiële prikkels die de overheid aan aanwerving van oudere kandidaten verbindt. Bovendien biedt de 'arbeidsrij' zich op de arbeidsmarkt vaak eerst aan bij grotere organisaties, aangetrokken door de betere arbeidsvoorwaarden. Dit vertaalt zich in een wat grotere keuzevrijheid en dus meer mogelijkheden om een voorkeur voor jongere kandidaten te verzilveren.

We stellen daarnaast vast dat jongeren overwegend aangeworven worden met contracten van bepaalde duur (65,9% bij de -20-jarigen, 58,5% bij de categorie van 20-24 jaar). Bij de dertigers en jonge veertigers – in het spitsuur van de loopbaan – wordt overwegend aangeworven met contracten van onbepaalde duur. Vermoedelijk speelt hier een sterker gevoel van zekerheid over de waarde van de kandidaat. Men kan zich op een wat langere loopbaanhistoriek baseren bij selectiebeslissingen. Opmerkelijk is echter dat bij de oudere categorieën de aanwerving met contracten van bepaalde duur weer meer dominant wordt. Dit kan grotere onzekerheid over de blijvende inzetbaarheid van oudere kandidaten indiceren. Het kan echter ook betekenen dat leeftijd veel minder een selectiecriterium is voor duidelijk in de tijd afgebakende aanstellingen; en dat ouderen vooral bij aanwervingen met een langere tijdshorizon minder 'in trek' zijn.

14,8% van alle aanwervingen bij 45-plussers blijft in elk geval onvoldoende om vraag en aanbod wat nauwer bij mekaar te laten aansluiten. Dit blijkt uit de analyse van de vraag/aanbod-ratio. Deze ratio vergelijkt voor elke leeftijdscategorie het aandeel in het totaal van de aanwervingen (vraag) met het aandeel in de populatie van niet-werkende werkzoekenden (aanbod). Een ratio gelijk aan 1 betekent dat het aandeel in de aanwervingen overeenstemt met het aandeel in de niet-werkende werkzoekendenpopulatie (d.i. een indicatie van evenredige participatie). Vooral na 45 jaar duikt deze ratio sterk onder 1. Dit betekent dat het aandeel van de 45-plussers in de totale instroom in tewerkstelling beduidend kleiner is dan hun aandeel bij de niet-werkende werkzoekenden. Om de vraag beter te laten aansluiten op het aanbod, moet krachtige sensibilisering van werkgevers gecombineerd worden met financiële stimulering van aanwerving van 45-plussers, versterking van outplacement- en herplaatsingstrajecten en ondersteuning van bedrijven bij de opbouw van leeftijdsspecifieke introductie- en loopbaantrajecten.

3. Waarom werkgevers oudere werknemers in dienst nemen

Verhoging van de werkzaamheid bij 50-plussers vergt dat meer oudere werkzoekenden aangeworven worden en oudere werknemers langer aan de slag kunnen en willen blijven. De werkgever is een belangrijke actor in dit spel. Via een telefonische bevraging zijn we op zoek gegaan naar goede praktijken op maat van die werkgever. De resultaten werden uitgediept in tien bedrijfscases.

We stelden vast dat organisaties die 45-plussers laten instromen of werken aan inzetbaarheid van oudere medewerkers, een overwegend positief beeld hebben van de ervaring en competenties van deze leeftijdsgroep. Deze positieve beeldvorming vertaalt zich in hun selectiebeslissingen. Sensibilisering omtrent de competenties en meerwaarde van oudere werknemers is dan ook belangrijk en kan stereotypes en leeftijdsnormen afzwakken. Goede praktijken die instroom en inzetbaarheid van 45-plussers versterken, situeren zich vooral op volgende vlakken: (a) de

meerwaarde van een gezonde leeftijdssamenstelling, (b) de noodzaak van werkbaar werk op langere termijn, (c) aandacht voor loopbaanbegeleiding en loopbaanmogelijkheden en (d) het creatief omgaan met vorming en opleiding.

- (a) *Jong en oud, meerwaarde in verschil.* Uit de resultaten blijkt de complementariteit in competenties, noden en verwachtingen tussen jongere en oudere medewerkers. Indien goed beheerd kan deze complementariteit een belangrijke meerwaarde betekenen. Daartoe is het van belang dat organisaties zicht hebben op de aanwezige en vereiste competentie- en takenstructuur op korte en lange termijn, rekening houdend met de leeftijdsopbouw van hun personeelsbestand. Ze moeten hun personeelsplanning hierop afstemmen. Een goede personeelsplanning houdt rekening met veranderende competenties, met loopbaanplanning en (levens)loopbaanbeleid, met opleiding en aandacht voor levenslang leren, ... en bepaalt mee het instroombeleid.
- (b) *Werkbaar werk.* Het bewaken van de kwaliteit van de arbeid is belangrijk met het oog op verlenging van loopbanen en om 50-plussers 'bevlogen' te houden. De resultaten indiceren dat de inspanningen die organisaties leveren om de kwaliteit van het werk te bevorderen ook leiden tot het langer aan de slag houden van oudere werknemers. Naast aanpassingen van de jobinhoud om het werk minder belastend te maken, zijn vooral het aanbieden van verschillende vormen van arbeidsduurvermindering in trek (bv. duobanen, landingsbanen). Verder grijpen sommige organisaties in de arbeidstijdregeling in, bv. door invoering van flexibele of individueel afgestemde werkuren voor oudere werknemers. Het maatwerk dat op dit vlak nodig is, vereist van de werkgever echter soms verregaande inspanningen.
- (c) *Loopbaanbegeleiding en ontwikkelingsgerichte loopbaanmogelijkheden.* De bedrijfscases wijzen uit dat de groep van oudere medewerkers nood heeft aan begeleiding bij de vormgeving van hun loopbaan(einde). In de cases vinden we indicaties dat het aanbieden van loopbaanbegeleiding op maat van deze leeftijdsgroep de loopbaan kan verlengen. Onderzoek toont verder aan dat het belangrijk is oudere werknemers verdere loopbaanmogelijkheden aan te bieden. In praktijk gaat het hier vaak om 'neerwaartse' aanpassing. Denk aan het zoeken naar aangepaste trajecten omwille van (vaak fysieke) beperkingen. Toch tonen de cases aan dat aandacht voor ontwikkelingsgerichte trajecten en het aanbieden van groeimogelijkheden er toe kunnen leiden dat oudere medewerkers langer inzetbaar blijven. Een aantal organisaties wijst echter op een 'gebrek aan ambitie' bij hun oudere werknemers. Ze wijzen op de noodzaak van goede begeleiding en ondersteuning om oudere medewerkers te motiveren voor een groeipad.
- (d) *Creatief omgaan met vorming en opleiding.* Om werknemers langer inzetbaar te houden en hun 'knowing how' te vergroten, is het belangrijk een goed oplei-

dingsbeleid uit te bouwen, met aandacht voor investering in opleiding voor werknemers van alle leeftijden. Belangrijk hierbij is het afstemmen van de leervorm en leerinhoud op de beoogde groep. In de cases vinden we hiervan verschillende voorbeelden. We stellen vast dat aangepaste leermethoden de opleidingsbereidheid van ouderen ten goede komen. Een echte 'vormingscultuur' en erkenning van de meerwaarde van competentieontwikkeling verlagen ook de drempel tot deelname door oudere werknemers.

4. De effecten van outplacement

De overheid ziet outplacement als een belangrijke 'brug van werk naar werk'. We onderzochten in welke mate outplacement inderdaad haar brugfunctie vervult. Daartoe werd een survey georganiseerd bij instromers in en uitstromers uit outplacement. Centraal stond een effectmeting op drie niveaus: de reacties (tevredenheid met de dienstverlening, gepercipieerd nut van het traject), het gedrag (zoekgedrag en initiatief in de eigen loopbaan) en de resultaten (hertewerkstelling en kwaliteit van de nieuwe baan). We vatten enkele conclusies samen.

Studies van Challenger (2005) en Westaby (2004) benadrukken dat outplacement de werkloosheidsperiode aanzienlijk verkort. Hoewel we geen vergelijking konden doorvoeren tussen deelnemers en niet-deelnemers, vinden we tal van indicaties van een relatief hoge succesratio. Zo zien we dat bij negen op de tien bevroegde deelnemers het programma werd stopgezet omdat ze een nieuwe job vonden. Bijna de helft van deze personen schreef het succes toe aan outplacement. We merken wel grote verschillen tussen de leeftijdsgroepen. Van de 45- tot 49-jarige deelnemers vond 93% een nieuwe job, maar slechts 14% van hen meende dat dit te danken was aan outplacement. Ze klaarden de klus in gemiddeld drie maanden. Bij de 50-plussers is de situatie heel anders. In deze groep vond 81% werk en schreef meer dan de helft dit succes toe aan outplacement. Het proces verliep ook moeizamer. Zij hadden gemiddeld 6,5 maanden nodig om een nieuwe werkgever te vinden. Deze resultaten zijn analoog met deze van Westaby (2004). Ze sterken tevens het vermoeden dat leeftijd vooral vanaf 50 jaar (in plaats van 45) een 'structurele' handicap wordt.

Werk vinden is één zaak, *kwaliteitsvol werk* vinden een andere. We stelden vast dat drie op vijf begeleide werkzoekenden een job vonden die minstens even goed betaalt als hun vorige job. De 50-plussers drukken de globaal goede score echter. Meer dan de helft van de oudere deelnemers moest zich bij hertewerkstelling tevreden stellen met een lager loon. Het is dan ook van belang deelnemers verder te leren kijken dan het financiële aspect van een baan. Indien we een ruimere visie op kwaliteitsvol werk hanteren, is het beeld overigens globaal positief. We merken trouwens geen verschil tussen de leeftijdsgroepen op het vlak van het niveau van de nieuwe job, de inhoudelijke vergelijkbaarheid met de vorige job en het aange-

boden contracttype. Ook hier vinden we aansluiting bij vroeger onderzoek (Challenger, 2005; Moynihan et al., 2003).

Onderzoek van Donohue & Patton (1998) geeft aan dat deelnemers leren hoe te *solliciteren*. Ook in ons onderzoek stelden we vast dat men zich bij afloop van het programma meer bekwaam voelt om een job te zoeken, en dat dit effect min of meer gelijkaardige proporties aanneemt in alle leeftijdsgroepen. Wat de doeltreffendheid betreft, stelden we wel vast dat 50-plussers gemiddeld minder jobs aangeboden krijgen dan jongere deelnemers, dit ondanks een even sterke sollicitatie-intensiteit. Opvallend is dat vooral 45- tot 49-jarigen aangeboden opportuniteiten weten te benutten. Zowel jongere als oudere deelnemers hebben vijf sollicitaties nodig om één job aangeboden te krijgen. De gemiddelde 45- tot 49-jarige krijgt één job aangeboden per drie sollicitaties.

Om ook de duurzaamheid van de effecten van outplacement in te schatten, werd de invloed op de versterking van *loopbaancompetenties* ingeschat. De ontwikkeling van loopbaancompetenties is van groot belang voor langetermijn inzetbaarheid. Belangrijk is hier dat in outplacement vertrokken wordt van een zelfanalyse, en dit vooraleer deelnemers hun vizier op de arbeidsmarkt richten. Het doel is ondermeer uit te zoeken welke de sterke en zwakke punten zijn (Bernaud et al., 2006; Challenger, 2005). Uit onze analyses leren we dat deelnemers beweren zichzelf beter te kennen na afloop van het traject. Dergelijke kennis is cruciaal wil men weldoordachte beslissingen nemen op de arbeidsmarkt. De richting van de loopbaan bepalen is immers een stuk makkelijker indien men weet wat men kan, wie men is en wat men wil of zoekt. Deelnemers worden zich dus bewust van de impact van persoonsgebonden kenmerken op het verdere loopbaanverloop.

Zelfanalyse moet er toe leiden dat men zijn waarde op de arbeidsmarkt beter kan inschatten. Een gezonde dosis arbeidsmarktkennis is hier een impliciete vereiste. In overeenstemming met eerder onderzoek stelden we vast dat zowel jong als oud na afloop van het programma over meer arbeidskennis meende te beschikken en ook meer realistische verwachtingen heeft leren koesteren op professioneel gebied (zie Anderson, 2001; Donohue & Patton, 1998). Concreet leert men een focus te hanteren en gaat men systematisch op zoek naar werk. Einddoel is het vinden van een job op maat.

Alle resultaten indiceren op hun manier dat outplacement de investering waard is. Deelnemers worden niet alleen aan een job geholpen, ze krijgen ook de nodige instrumenten in handen om te sleutelen aan hun eigen loopbaan. Outplacement lijkt een activeringsmaatregel te zijn die de brug 'van werk naar werk' kan slaan.

5. Uitgeleide

In dit project is de aandacht vooral uitgegaan naar de aanwerving van oudere kandidaten, eventueel via een tussenstap in outplacement. In deze korte 'uitleiding' plaatsen we de thematiek van (her)tewerkstelling van oudere kandidaten in een beleidscontext. We starten de afsluitende beschouwingen bij de belangrijke rol van de selectiebureaus.

- (a) *Diversiteit in het selectiebureau.* Indien risicoaversie ('het zekere voor het onzekere, dus toch maar de jongere') en stereotypering ('de leeftijd komt met gebreken') volop spelen in de selectiefase, dan krijgen oudere kandidaten nooit de kans die ze verdienen en blijft de werkzaamheidsscore op een triest diep peil. Het is dan ook hoog tijd dat het sensibiliseringsvizier op de selectiespecialisten gericht wordt. We halen enkele punten van zorg aan.

Probleem 1. Selectie wordt vaak uitbesteed. Door uitbesteding komt selectie in een commerciële leverancier-klantrelatie terecht. Leveranciers nemen met het oog op 'repeat business' niet graag risico's. Hoewel we het probleem niet cijfermatig in kaart kunnen brengen, geven meerdere selectiebureaus informeel te kennen slechts hoogst uitzonderlijk 40-plussers voor te stellen aan hun klant. Een oudere voorstellen roept immers vragen op die men zich met het oog op herhaalopdrachten liever bespaart. Maar het zadelt de arbeidsmarkt wel met een staalharde paradox op, namelijk dat degenen die dankzij hun professionalisme best geplaatst zijn om kandidaten op hun reële waarde te taxeren (de selectiebureaus), tegelijk bijdragen aan de onevenredige participatie van diverse leeftijdsgroepen.

Probleem 2. Selectie is in heel wat organisaties een instapjob in het HR-domein. Wat meteen impliceert dat de jonge leeuwen de selectiepraktijk domineren. De 'similarity hypothesis' stelt dat zowel de kandidaat als selectieverantwoordelijke positiever oordelen als de 'tegenpartij' op cruciale kenmerken min of meer gelijkaardig is (bv. eveneens 'jong en dynamisch'). We weten ook dat jongeren in hiërarchische situaties (zoals een selectie) vaak niet goed weten om te gaan met ouderen. Dit alles komt de kansen van oudere kandidaten niet ten goede. Sensibilisering mag dus wat meer oog hebben voor diversiteit in het selectiebureau.

Probleem 3. Selectieprocessen kunnen twee vormen aannemen. In het *multiple hurdle*-model vormt elke test een horde. Pas als de horde met succes genomen wordt, is deelname aan de volgende test mogelijk. Minder gangbaar is de tweede variant, het *compensatory* model. Hier legt elke kandidaat elke test af en kan een goede score op test 2 een slechte score op test 1 compenseren. Multiple hurdles ogen het meest efficiënt. Met elke stap wordt de groep kandidaten uitgedund. Veelal worden de tests waarin kandidaten op hun reël verworven

competenties gescreend worden dicht bij de eindstreep ingeplant. Het zijn echter net die tests – denk aan arbeidsproeven of assessment centers – die het meest bestand zijn tegen stereotype denkbeelden.

De drie voorbeelden geven aan dat sensibilisering hier zeker op zijn plaats is en dat hierbij niet alleen op het belang van diversiteit onder de selectiedeskundigen, maar ook op de valkuilen van het selectieproces moet gewezen worden.

- (b) *Transities stimuleren*. De overheid probeert de aanwerving van oudere kandidaten kracht bij te zetten met stimuleringsmaatregelen zoals Activa 45+, de lastenverlaging 57+ en de Vlaamse tewerstellingspremie 50+.

Deze prikkels zijn belangrijk. Ze signaleren het belang van hertewerkstelling aan bedrijven. Toch is voorzichtigheid aangewezen. Ten eerste weten we weinig over het effect op de tewerkstellingskansen. Zijn de prikkels voldoende groot? Hoe groot zijn de eventuele dead weight effecten? Hoe zit het met de differentiële impact in kleine versus grote organisaties? Ten tweede kan men zich vragen stellen bij de transparantie van dit stimuleringsbeleid. Het gaat niet alleen om verschillende stelsels, ze ressorteren ook onder verschillende overheden. Bovendien kunnen ze gecumuleerd worden, wat vragen inzake efficiëntie oproept. Ten derde is verdringing mogelijk van werkzame, maar tevens werkzoekende, oudere werknemers door werkzoekende werklozen. De werknemer die pakweg op zijn 54 voelt dat hij of zij in een doodlopend straatje zit en inzetbaarheidsproblemen verwacht, kan erg veel baat hebben bij mobiliteit naar een andere werkgever. Hij of zij komt daar echter in competitie met goedkopere, deels 'gesubsidieerde' werkloze ouderen. Het pleit voor een verruiming van dit type stimulansen van 'werkloosheid → werk' naar 'werk → werk' transitie: meer leeftijdsgebonden, minder positiegerelateerd.

Om de 'werk → werk' transitie meer kracht bij te zetten, kan ook ingegrepen worden op de outplacementregeling. Momenteel worden de kosten van outplacement gedragen door de werkgever. Dat is een logische keuze, gezien het de werkgever is die het contract heeft beëindigd. Toch is er een duidelijk verschil tussen een werkgever die, voorafgaand aan het ontslag, ernstig geïnvesteerd heeft in de inzetbaarheid van die oudere werknemer, en de werkgever die dat niet gedaan heeft. Geen van beiden bieden ze 'employment security', maar de eerste heeft ten minste bijgedragen aan de 'employability security'. We kunnen natuurlijk niet differentiëren op gedane investeringen in menselijk kapitaal, want die zijn moeilijk te meten. Men kan echter veronderstellen dat een werknemer die investering in inzetbaarheid genoten heeft, sneller succes zal hebben in outplacement. Kortom, men zou kunnen tussenkomen in de kosten van outplacement indien de procedure snel succes oplevert. Het is een indirecte beloning voor gedane investeringen in employability, en kan werk-

gevers stimuleren om actiever bij te dragen aan snelle herplaatsing. In de regelgeving rond ontslag na herstructurering wordt aan dit principe deels tegemoet gekomen. Er zijn namelijk voordelen voorzien voor de werkgever die tot collectief ontslag moest overgaan, op voorwaarde dat de ontslagen werknemer bij een andere werkgever wordt aangeworven. In dat geval worden de kosten voor outplacement tot een maximum van 1 800 euro terugbetaald.

- (c) *Beloon de plaatsingsbureaus.* In de VDAB-beheersovereenkomst werden de klassieke volumedoelstellingen vervangen door scherpere resultaatdoelstellingen. De resultaatdoelstelling voor plaatsing van oudere werkzoekenden is echter erg open geformuleerd. Kijken we naar de proportionele vertegenwoordiging van ouderen (>50 jaar) in de VDAB-trajectwerking, dan zien we dat deze in 2005 met 3,1% ver onder het aandeel van 11% ouderen in de referentiepopulatie van niet-werkende werkzoekenden lag. Vraag is hoe men dit kan opkrikken.

Een denkbare piste is het hanteren van scherpere prikkels voor lokale arbeidsbemiddelaars, gericht op meer succesvolle plaatsing van ouderen. Dit kan ertoe leiden dat men meer tijd investeert in deze doelgroep en ook de begeleiding meer op maat uitwerkt. Momenteel onderneemt VDAB diverse waardevolle acties, gericht op deze doelgroep (bv. Jobcoaching, tewerkstellingscellen, sociale interventieadviseurs). In diverse andere landen wordt echter een stap verder gegaan. Zo krijgen de Jobcentres in het Verenigd Koninkrijk punten toegekend voor elke succesvolle plaatsing. Jobcentres die voor een oudere werkzoekende een job vinden, krijgen meer punten. Deze kunnen gebruikt worden om de vraag naar extra middelen te rechtvaardigen. Dat is belangrijk. Het begeleiden van oudere werklozen vergt immers meer tijd en middelen. Zonder dit 'gewicht' zou het veel aantrekkelijker zijn om jonge mensen te begeleiden (wegens goedkoper in termen van tijd en energie). Ook in het Australische Job Network krijgen moeilijker te plaatsen werkzoekenden (zoals oudere werknemers) een groter gewicht in het 'Job Seeker Classification Instrument'. Hierdoor krijgen ze vooral een snellere doorverwijzing naar intensieve begeleiding. De vergoeding die een Job Network aanbieder ontvangt, is ook hoger bij plaatsing van een oudere werkloze. Het resulteert ook in meer 'star ratings' in het evaluatieproces, een belangrijk criterium in het tenderingsysteem.

- (d) *Wortels voor de oudere werkloze.* Het is natuurlijk niet alleen aan werkgeverszijde dat herinstroom moet aangemoedigd worden. Langer werken moet ook voor werknemers zelf de regel worden. Ook hier moeten de geesten rijpen. *Carrot en stick* zullen daarbij nodig zijn. Laat het ons hier even over de wortel hebben.

Diverse overheden hebben de afgelopen jaren zogenaamde 'In-work benefits' ingevoerd (OECD 2006). In België gaat het in concreto om de federale *Werkher-*

vattings toeslag. Deze wordt uitgekeerd aan oudere werklozen die het werk hervatten (in loondienst, als statutair personeelslid of als zelfstandige). Indien de toekenningvoorwaarden vervuld zijn, krijgen zij een toeslag op het loon voor een periode van 12 maanden, verlengbaar met 12 maanden. Vraag is of we bij een eventuele hervorming van dit toeslagsysteem iets kunnen leren van beschikbare alternatieven. We bekijken er enkele en starten in Duitsland, VS en Japan.

In de VS en in Duitsland wordt aan werklozen die een nieuwe job vinden 50% uitbetaald van het (eventuele) loonverschil tussen de oude en de nieuwe job (weliswaar geplafonneerd). In Japan wordt enkel een premie uitgekeerd aan werknemers die minstens 25% prijsgeven van het loon dat ze op hun zestigste verdienen en dit enkel indien ze geen aanspraak maken op werkloosheidsuitkeringen. Deze drie systemen hebben met elkaar gemeen dat ze hogere vergoedingen bieden aan wie meer verdiende voor hij/zij werkloos werd. Het risico op 'dead weight loss' is dan ook niet denkbeeldig. Immers, de personen die de hoogste premies krijgen, hebben waarschijnlijk relatief meer kansen op de arbeidsmarkt. Maar deze systemen hebben ook een sterke kant. Ze moedigen werkzoekenden immers aan jobs aan te nemen die minder goed betalen dan hun vorige baan. Het overwegen waard, zonder meer. Maar ook de omgekeerde beweging lijkt te verdedigen. Zo kent het Britse *50 Plus Element* hogere premies toe aan kleinverdieners (in termen van gezinsinkomen) die minstens zes maanden inkomenssteun genoten, precies om zo de soms kleine afstand tussen lonen en werkloosheids- en pensioenuitkeringen te vergroten (vermijden van de 'val').

Een variant die eveneens inspireert, is de Oostenrijkse. In het Alpenland wordt gewerkt met een forfaitair toeslagsysteem voor werknemers van 50 of ouder. Maar de stimulering wordt verder aangescherpt door een ingreep in de werkloosheidsuitkeringen die al vanaf 45 jaar geldt. Werklozen van 45 jaar of ouder die een job aanvaarden die minder betaalt dan hun vorige job, genieten - indien ze ook de nieuwe job verliezen - een werkloosheidsuitkering berekend op basis van de beter betaalde eerste job. Ook hier is de argumentatie te rechtvaardigen. Men wil ouder wordende werkzoekenden op deze wijze stimuleren om sneller een misschien wat minder betaalde job te aanvaarden; om, in plaats van lang te zoeken naar een even goed betaalde stiel, sneller een misschien wat minder glorieuze betrekking te aanvaarden. Die snelheid is belangrijk, want ze impliceert dat minder lang geteerd wordt op werkloosheidsuitkeringen.