

Tilburg University

Investeren in oudere werknemer is lonend

Muffels, R.J.A.; Wilthagen, A.C.J.M.

Published in:
Trouw

Publication date:
2013

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Muffels, R. J. A., & Wilthagen, A. C. J. M. (2013). Investeren in oudere werknemer is lonend. *Trouw*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Investeren in oudere werknemer is lonend

Salarisverlaging is slecht voor de motivatie en het imago. Met scholing en roulatie zijn mensen beter inzetbaar.

Ruud Muffels en Ton Wilthagen
beiden hoogleraar arbeidsmarkt aan de Universiteit van Tilburg

Een zeker 'déjà vu-gevoel' is moeilijk te onderdrukken bij het voorstel van de Capgemini-directie om van de werknemers met de hoogste salarissen – vaak de oudere werknemers – een loonoffer te vragen. Hetzelfde geldt voor de reflex van de bonden om het loonoffer af te schilderen als demotie en het vierkant af te wijzen.

De emoties laaiden hoog op, maar de aandacht verschoof in het debat al snel naar de belabberde positie van oudere werknemers die veroorzaakt zou worden door de relatief hoge lonen en het steile loonprofiel. Nederlandse ouderen zouden – ook in vergelijking met diverse buitenlandse – met het stijgen van de leeftijd een steeds hoger loon blijven verdienen.

Nederland kent inderdaad, zeker bij de overheid, relatief hoge uurlozen in vergelijking met bijvoorbeeld België en Duitsland, maar dat geldt voor zowel jongere als oudere werknemers. Door de hoge gemiddelde productiviteit in Nederland hoeft het hoge loon echter geen probleem te zijn.

Anders dan wordt aangenomen neemt vanaf 45 jaar de beloning in Nederland in de private sector af, in tegenstelling tot in Oostenrijk en Frankrijk waar de lonen licht blijven stijgen. Met name in Groot-Brittannië (met weinig ontslagbescherming) neemt de beloning sterk af na het 45ste jaar. In de publieke sector blijven de lonen echter sterk stijgen.

Dat in veel bedrijven het loon stijgt met de leeftijd houdt verband met de functie-indeling waarbij het schaalloon stijgt met werkervaring en dus



'De (duurzame) inzetbaarheid van ouderen moet vergroot worden.'

Oude systeem werkt niet in dynamische arbeidsmarkt

leeftijd, totdat werknemers aan het eind van hun schaal zitten. Vaak is dat rond het 45ste jaar. Het gevolg kan zijn dat het loon van jongeren lager is dan hun productiviteit en het loon van ouderen hoger. Jongeren weten dan wel dat als ze goed blijven functioneren, hun loon zal stijgen. Als werknemers hun leven lang bij dezelfde werkgever blijven, is er dus niet zoveel aan de hand.

Maar in een dynamische arbeidsmarkt waar vooral jongeren vaker van baan wisselen, werkt zo'n systeem niet meer. Daarnaast werkt de flexibilisering in het nadeel van jon-

geren. Het loon in een flexbaan is be-
duidend lager en de kans om over te
stappen naar een beter betaalde baan
met zekerheid is sterk afgenomen.
De ontslagbescherming van de veelal
oudere insider leidt ertoe dat er wei-
nig baanwisselingen en dus ook wei-
nig vacatures zijn. Daarnaast investe-
ren werkgevers minder in de oplei-
ding van tijdelijke en oudere werkne-
mers. Jongeren zijn daardoor voor
een steeds langere periode aangewe-
zen op onzekere en slecht betaalde
flexbanen. Voor ouderen die werk-
loos worden, is nieuw werk vinden
bijkans onmogelijk.

Voor economische groei is produc-
tiviteitsgroei nodig. Welke medicijn
werkt daarvoor het beste: verlaging
van het loon van oudere werknemers
of verbetering van hun inzetbaarheid
en kwalificaties? Verlaging van het
loon zal werkgevers nog minder aan-
zetten tot het investeren in opleidin-
gen voor oudere werknemers. Het
stigmatiseert ouderen en demoti-
veert hen, waardoor hun productivi-
teit daalt. Het probleem is de geringe
inzetbaarheid door een gebrek aan
continue scholing en afwisseling in
taken in combinatie met de hoge be-
scherming.

Een oplossing laat zich gemakke-
lijk raden: vergroot de (duurzame) in-
zetbaarheid van ouderen door te in-
vesteren in scholing en mobiliteit,
waardoor de match verbetert en de
productiviteit toeneemt, en verdeel
de pijn van de crisis in termen van
baan- en werkzekerheid beter tussen
jong en oud. Nog concreter: zet de te-
genwaarde van de seniorenregelen
in voor scholing en in vorm de
scholingsfondsen om tot transitie-
fondsen waardoor ouderen sneller
aan werk worden geholpen.