

Veroudering van personeel

Ontwikkelingen in het personeelsbestand bij de vier grote banken

Kea Tijdens*

1 Veroudering van de beroepsbevolking

De Nederlandse beroepsbevolking verouderd. De OSA verwacht dat in 2000 het aandeel van 15-24-jarige jongeren in de beroepsbevolking gedaald zal zijn tot 13% (was 21% in 1985), het aandeel van 25-44 jarigen tot 58% (was 55%) en van 45-54-jarigen tot 23% (was 16%) zal toenemen, terwijl het aandeel van de oudste leeftijdsgroep (> 55 jaar) stabiel zal blijven met 7% (OSA, 1990, 38). Veroudering is niet alleen een gevolg van demografische factoren als de naoorlogse geboortegolf, maar ook van veranderingen in arbeidsaanbodgedrag, waaronder langere onderwijsdeelname, meer vervroegde uitreding door arbeidsongeschiktheid of vut en stijgende participatiegraad bij vrouwen. Zo moet in Nederland, evenals in de meeste OECD-landen, de groei van de beroepsbevolking geheel toegeschreven worden aan vrouwen tussen 25-54 jaar (OECD Employment Outlook 1990, p. 7).

Ook bedrijven krijgen te maken met veroudering. De omvang hiervan kan verschillen, omdat de leeftijdsopbouw van bedrijfsklassen sterk varieert. Bedrijfsklassen waar de mediane leeftijd hoger is dan het gemiddelde, zijn vooral de agrarische sector en de industrie, terwijl daarentegen de dienstverlening een relatief lage mediane leeftijd kent (Van der Wijst, 1988). Externe veranderingen, vooral in de afzetmarkt; en interne veranderingen, vooral in de produktiemethoden, bepalen de omvang en samenstelling van een personeelsbestand (zie voor een verdere uitwerking hiervan ondermeer Van Nunen en Wijngaard, 1983). Deze veranderingen beïnvloeden het wervings- en verloopbeleid van bedrijven en daarmee de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Op haar beurt wordt de omvang van werving en verloop ook beïnvloed door de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Dit noem ik demografische veranderingen in een personeelsbestand.

* De auteur is Universitair Hoofddocent bij de leerstoelgroep Emancipatie-economie, Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie, Universiteit van Amsterdam

In dit artikel staat de vraag centraal welke demografische variabelen veroudering beïnvloeden. Daartoe worden de oorzaken en implicaties van veroudering bij de vier grootste Nederlandse banken geanalyseerd. In het eerste gedeelte wordt veroudering beschreven aan de hand van historische data. Daarna worden drie verklarende variabelen: werkgelegenheidsontwikkeling, veroudering van de werving en veroudering van het verloop beschreven en geanalyseerd. In het tweede gedeelte staan de implicaties van de veroudering voor anciënniteit, verdeling over de salarisgroepen, doorstroming in de personeelsbestanden en veranderende schaarsteverhoudingen tussen jongeren en ouderen centraal. Tenslotte worden enkele beleidsaanbevelingen gedaan.

Vraagstelling en onderzoeksmethode

Naar analogie van demografisch bevolkingsonderzoek kan het begrip 'stabiel' personeelsbestand gebruikt worden (zie hiervoor Corpeleijn, 1980). Dit is een bestand waarvan het aantal personeelsleden jaarlijks met een vast percentage toe- of afneemt. evens is de leeftijdsverdeling van nieuwe en van vertrekkende personeelsleden constant. De verdeling naar leeftijd en diensttijd is in een dergelijk bestand stabiel, aldus Corpeleijn. Uit zijn analyse van een gemiddelde bedrijfstak in 1976/77 bleek dat een groeiend stabiel bestand jeugdiger is dan een stabiel bestand met gelijkblijvende of afnemende werkgelegenheid.

Jaffe (1967), die leeftijd en werkgelegenheid van de mannelijke beroepsbevolking in een aantal bedrijfstakken in de VS onderzocht, komt tot dezelfde resultaten. In de expanderende bedrijfstakken werkten vooral jonge mensen, terwijl bij inkrimpende bedrijfstakken de oudere groepen de overhand hadden. Hij veronderstelt daarom dat de leeftijdsopbouw van een bedrijf(stak) een functie van de werkgelegenheidsgroei in de daaraan voorafgaande periode is.

In dit artikel wordt daarom verondersteld dat een verouderend personeelsbestand wordt veroorzaakt door:

- verandering van de leeftijdsverdeling van nieuwe personeelsleden ten gunste van ouderen;
- verandering van de leeftijdsverdeling van vertrekkende personeelsleden ten gunste van ouderen;
- versnelde afname van de werkgelegenheid, dan wel afname van de werkgelegenheidsgroei (Δ^2 WG).

In de volgende paragrafen wordt ieder van deze relaties onderzocht. De analyse is gebaseerd op gegevens van personeelsbestanden van de vier grootste banken in Nederland: ABN, AMRO, NMB en RABO.¹ De onderzochte periode omvat twee de-

¹ De gegevens die gebruikt zijn, zijn afkomstig uit de Sociale Jaarverslagen van de vier banken. AMRO en NMB geven sinds 1970 een Sociaal Jaarverslag uit. Het eerste Sociaal Jaarverslag van ABN verschijnt in 1973 en het laatste in 1987. Na de fusie in 1973 verschijnt het eerste Sociaal Jaarverslag van RABO in 1976. De Sociale Jaarverslagen van 1978 en 1979 van RABO zijn niet meer verkrijgbaar. Wel zijn in het Sociaal Jaarverslag 1980 enkele gegevens over 1979 en 1978 terug te vinden. De betrouwbaarheid van de gegevens in de Sociale Jaarverslagen is bij AMRO, NMB en RABO veel groter dan bij ABN. Zo geven eerstgenoemde banken duidelijker en consistentier aan op welke populaties de data betrekking hebben. Bij ABN is de vergelijkbaarheid tussen de jaren soms problematisch, ondermeer omdat de ene keer werknemers van dochterondernemingen wel en de andere keer niet meegeteld worden. Bij ABN én bij AMRO komen enkele keren de gegevens over de beginstand in een jaar niet overeen met de eindstand van het jaar

cennia: van 1970 tot en met 1989. In 1964 zijn ABN en AMRO uit fusies ontstaan, in 1973 gevolgd door RABO. In 1989 en 1990 worden opnieuw grote fusies in het bankwezen bekendgemaakt: die tussen Postbank en NMB en die tussen ABN en AMRO. De jaren '70 en '80 zijn voor de vier banken weliswaar een expansieve periode wat de omvang van de dienstverlening betreft, maar ook een relatief stabiele periode wat betreft de bedrijfstakstructuur. Dit laatste maakt onderzoek naar veranderingen in personeelsbestanden gedurende deze twee decennia mogelijk. Voor een verantwoording van de data wordt verwezen naar Tijdens (1990).

Onderzoek naar de veroudering van de beroepsbevolking wordt vaak verricht met het doel prognoses te maken. Om trendmatige kenmerken in deze berekeningsmodellen te bepalen, zijn betrouwbare historische gegevens over de personeelsbestanden noodzakelijk. Dit blijkt vaak een groot probleem, met name vanwege het geringe aantal jaren waarover historische data beschikbaar zijn (Stolk, 1989, 10). Ook hebben de data niet altijd op dezelfde populatie betrekking. Hier zijn de data van één bank toereikend om prognoses van de leeftijdsopbouw tussen 1990 en 2000 te maken. Dit gebeurt aan het eind van het eerste gedeelte van dit artikel. Voor de gebruikte formules wordt opnieuw verwezen naar Tijdens (1990).

2 Veroudering bij de banken

Leeftijdsontwikkeling in het bankwezen

Veroudering is de te verklaren variabele. Daarom wordt allereerst de leeftijdsontwikkeling in het bankwezen beschreven. In 1971 behoort het bankwezen met een mediane leeftijd van 27,7 jaar tot de 10 jongste bedrijfsklassen in Nederland. In 1985 is de mediane leeftijd in de bedrijfsklasse gestegen tot 32,0 jaar. Hiermee behoort het bankwezen tot de 10 bedrijfsklassen, waarin tussen 1971 en 1985 de grootste verandering in de mediane leeftijd heeft plaatsgevonden (Van der Wijst 1988). Deze snelle veroudering is ook bij ieder van de vier grote banken te zien, zowel voor mannen als voor vrouwen. Data over de mediane leeftijd zijn voor de vier banken afzonderlijk niet beschikbaar. Wel zijn er gegevens over de gemiddelde leeftijd en over het aandeel van de leeftijdsgroepen > 45 jaar.

Als veroudering gedefinieerd wordt als een stijging van de gemiddelde leeftijd, dan blijkt deze bij alle vier banken in de onderzochte periode voortdurend te stijgen (zie tabel 1). De gemiddelde leeftijd van de bankmannen stijgt jaarlijks met 0,22 jaar (0,49%) tegen die van de bankvrouwen met 0,26 jaar (0,73%). Mannen bij de vier banken zijn in 1989 gemiddeld bijna 39 jaar oud, terwijl ze in 1975 nog maar 35 jaar waren. Vrouwen zijn in 1989 gemiddeld ruim 29 jaar, terwijl ze in 1975 25 jaar waren. Het verschil in gemiddelde leeftijd tussen vrouwen en mannen blijft bij ABN, AMRO en RABO zo'n 9 - 10 jaar. Bij NMB wordt het verschil iets kleiner, van 9 naar 7 jaar. Gelijkheid tussen mannen en vrouwen is in dit opzicht dus nauwelijks gerealiseerd.

daarvoor. Ondanks deze beperkingen van het materiaal heb ik toch gemeend dat deze gegevens toereikend waren om de veroudering over de jaren '70 en '80 te bestuderen.

Tabel 1: De gemiddelde leeftijd, de werkgelegenheid en de correlatie van Δ LFT en Δ 2 WG voor mannen en vrouwen bij ABN, AMRO, NMB en RABO tussen 1970 en 1989.

Gemiddelde leeftijd	Mannen					Vrouwen				
	ABN	AMRO	NMB	RABO	samen	ABN	AMRO	NMB	RABO	samen
1970	-	35,8	35,6	-	-	-	24,7	25,1	-	-
1975*	35,9	37,0	36,8	32,4	35,3	26,6	26,5	27,6	22,8	25,2
1980	37,0	37,5	36,8	34,6	36,3	26,7	26,6	28,0	24,2	25,8
1985**	38,7	38,1	38,1	36,6	37,7	29,4	28,9	31,1	26,4	28,1
1989***	-	39,3	39,2	37,9	38,6	-	29,8	32,1	27,9	29,2
stijging in de periode tussen 1970 en 1989, waarover data beschikbaar zijn										
totaal (%)	8,7%	9,8%	10,3%	16,9%	9,3%	16,5%	20,5%	27,7%	22,5%	15,5%
jaarlijks (%)	0,6%	0,5%	0,5%	1,2%	0,6%	1,1%	1,1%	1,4%	1,6%	1,0%
totaal (abs)	3,10	3,52	3,66	5,48	3,30	4,23	5,07	6,97	5,13	3,92
jaarlijks (abs)	0,23	0,20	0,19	0,38	0,22	0,21	0,28	0,37	0,39	0,26
onderz. jaren	'73-'87	'70-'88	'70-'89	'76-'89	'75-'89	'73-'87	'70-'88	'70-'89	'76-'89	'75-'89
aantal jaren	N=12	N=19	N=20	N=12	N=15	N=12	N=19	N=20	N=12	N=15
Werkgelegenheid	Mannen					Vrouwen				
	ABN	AMRO	NMB	RABO	samen	ABN	AMRO	NMB	RABO	samen
1970	8859	9968	3847	-	-	5896	7105	1887	-	-
1975	9162	11100	4935	10830	36027	6171	8633	2524	10320	27648
1980	8842	11609	6238	13053	39742	7033	10443	3665	13841	34982
1985	9393	10423	6112	14345	40273	7655	9698	3537	15720	36610
1989	9400	10081	6027	15007	40515	8072	10151	3788	18068	40079
stijging over de periode tussen 1970 en 1989, waarover data beschikbaar zijn										
totaal (%)	6,1%	1,1%	56,7%	38,6%	12,5%	36,9%	42,9%	100,7%	75,1%	45,0%
jaarlijks (%)	0,4%	0,1%	2,8%	2,6%	0,8%	2,5%	2,1%	5,0%	5,0%	3,0%
totaal (abs)	541	113	2180	4177	4488	2176	3046	1901	7748	12431
jaarlijks (abs)	36,1	5,7	109,0	278,5	299,2	145,01	152,3	95,1	516,5	828,7
onderz. jaren	'73-'87	'70-'89	'70-'89	'75-'89	'75-'89	'73-'87	'70-'89	'70-'89	'75-'89	'75-'89
aantal jaren	N=15	N=20	N=20	N=15	N=15	N=15	N=20	N=20	N=15	N=15
correlatie tussen jaarlijkse Δ LFT en Δ2 WG										
gem. Δ LFT	0,23	0,20	0,19	0,38		0,21	0,28	0,37	0,39	
gem. Δ 2 WG	-40,5	-45,2	-8,7	-15,4		26,1	-63,6	-2,6	29,3	
R	0,00	-0,33	-0,09	-0,20		-0,25	0,09	-0,27	0,15	
aantal jaren	N=10	N=17	N=18	N=10		N=10	N=17	N=18	N=10	

Bron: Eigen berekeningen op basis van Sociale Jaarverslagen ABN, AMRO, NMB en RABO. De gemiddelde leeftijd is, voorzover niet gegeven, berekend op basis van de klassemiddens van de leeftijds-groepen.

* RABO 1975, data zijn gegeven voor 1976

** ABN 1985, data zijn gegeven voor 1986

*** AMRO 1989, laatste data zijn gegeven voor 1988

Als veroudering gedefinieerd wordt als een stijging van het aandeel van de leeftijdsgroepen > 45 jaar, dan blijkt alleen bij RABO en bij NMB-vrouwen sprake te zijn van veroudering. Bij ABN, AMRO en NMB-mannen is zelfs een daling van het aandeel van de groep > 45 jaar zien. Bij vergelijking van de leeftijdsgroepen zijn tussen de banken weliswaar verschillen te zien, maar de algemene trends blijken tussen 1970 en 1989 voor alle vier banken dezelfde te zijn, het aandeel van de leeftijdsgroep:

- < 25 jaar daalt sterk bij mannen en vrouwen;
- 25-34 jaar stijgt bij vrouwen voortdurend en stijgt bij mannen in de jaren '70 en daalt in de jaren '80;
- 35-44 jaar stijgt bij mannen en vrouwen voortdurend, behalve bij ABN-vrouwen;
- 45-54 jaar daalt licht bij vrouwen en mannen, met uitzondering van RABO;
- > 55 jaar vertoont bij vrouwen en mannen een stabiel, soms licht dalend patroon.

De voortdurende stijging van de gemiddelde leeftijd tussen 1970 en 1989 betekent dus dat er sprake is van ontgroening. Het aandeel van de 25-45-jarigen in de personeelsstanden neemt immers zeer sterk toe ten koste van het aandeel van de < 25 jarigen. Vergrijzing is (nog) niet aan de orde.

Leeftijdsspecifieke werving

De eerste variabele waarvan de invloed op veroudering onderzocht is, is veroudering van de leeftijd van nieuwe arbeidskrachten. Centraal in deze paragraaf staat de vraag of en hoe de wervingsleeftijd bij de vier banken is veranderd tussen 1970 en 1989. Eerst wordt dieper ingegaan op de omvang van de werving van nieuwe arbeidskrachten en daarna op de leeftijdsverdeling ervan.

Het aandeel van nieuwe arbeidskrachten in de totale populatie is tussen 1970 en 1989 aanmerkelijk kleiner geworden. Is bij AMRO in 1970 nog 40% van de vrouwelijke populatie dat jaar geworven, in 1989 is dat gezakt tot zo'n 15%. Bij de mannen is 1970 bijna 20% nieuweling, in 1989 is dit nog geen 10%. Bij de vier banken is in deze periode het aandeel van nieuwe arbeidskrachten bij de vrouwen gemiddeld twee keer zo hoog als bij de mannen. Bij alle vier banken vertoont de werving een dieptepunt in 1982, als de economische recessie op z'n diepste is. De werving bij AMRO en NMB is zelfs ontoereikend om het verloop aan te vullen. Dit verschijnsel is in sterkere mate te zien bij vrouwen dan bij mannen. In 1982 is het inkrimpingsbeleid, dat alle vier banken in het begin van de jaren '80 voerden, het meest effectief (zie Tijdens 1989). Bij AMRO, NMB en RABO is daarna in 1987-88 opnieuw een dieptepunt in de werving te zien (van ABN ontbreken de gegevens). Een verklaring voor dit dieptepunt is niet te vinden.

Veranderingen in de leeftijdsverdeling van nieuwe medewerk(st)ers in bedrijven zijn weinig onderzocht. Ook over de banken zijn slechts beperkt gegevens beschikbaar. Uit opmerkingen hierover in de Sociale Jaarverslagen blijkt dat de werving van jongeren tot 20 jaar, vooral van meisjes, sterk gedaald is tussen 1970 en 1980. Ook de werving van nieuwe medewerkers in de leeftijd tussen 20 en 24 jaar is afgenomen. De verminderde werving van jongeren kan verklaard worden uit de relatieve vermindering van eenvoudige functies, de relatieve uitbreiding van minder eenvoudige functies en het stijgende opleidingsniveau van nieuwe medewerkers (Tijdens, 1989).

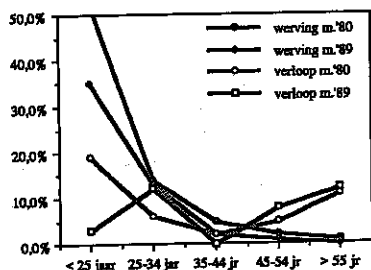
NMB geeft, als enige bank, in haar Sociaal Jaarverslagen tussen 1979 en 1989 een overzicht van de leeftijden van nieuwe medewerkers. Hieruit blijkt dat ook bij de werving grote verschillen tussen mannen en vrouwen bestaan. De gemiddelde wervingsleeftijd in deze periode is 23,3 jaar voor vrouwen en 27,4 jaar voor mannen. Per jaar blijkt de gemiddelde wervingsleeftijd nogal te variëren, maar de kleinste kwadratenlijn laat tussen 1979 en 1989 zowel voor mannen als voor vrouwen een stijging zien van bijna anderhalf jaar.

Op basis van de leeftijdsgegevens van de nieuwe medewerk(st)ers en van het totale personeelsbestand van NMB kan de wervingskans per leeftijdsgroep berekend worden (zie grafiek 1). De wervingskans is het percentage van de populatie, dat in het betreffende jaar geworven is. Als gevolg van de verminderde werving tussen 1980 en 1989 blijkt bij NMB de wervingskansen van mannen en van vrouwen in alle leeftijdsgroepen verminderd te zijn, maar vooral in de groep < 25 jaar. De wervingskansen van vrouwen in de leeftijdsgroepen 35-44 en 45-54 blijken aanzienlijk groter te zijn dan van mannen. NMB werft dus relatief veel oudere vrouwen, bijvoorbeeld voormalige bankmedewerksters, zoals ook bij RABO is geconstateerd (Tijdens, 1989).

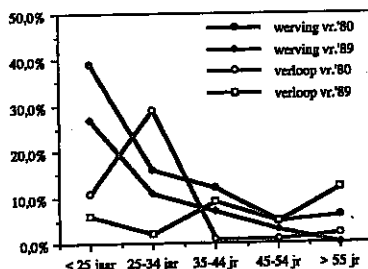
Als de bevindingen van één bank gegeneraliseerd kunnen worden voor de vier banken, dan zal de veronderstelde invloed van veranderingen in het leeftijds specifiek wervingsgedrag ten gunste van ouderen dus inderdaad hebben plaatsgevonden. Het aandeel van de werving in de totale populatie neemt tussen 1970 en 1989 echter af, waardoor de remmende invloed, die nieuwe medewerk(st)ers op de veroudering hebben, kleiner wordt.

Grafiek 1: De wervings- en vertrekkansen van mannen en vrouwen bij NMB in 1989.

Wervings- en vertrekkansen mannen bij NMB 1980 en 1989



Wervings- en verloopkansen vrouwen bij NMB 1980 en 1989



Bron: Eigen berekeningen op basis van Sociale Jaarverslagen NMB.

Leeftijdspecifiek verloop

De tweede variabele die van invloed is op veroudering, is de verandering van het leeftijds specifiek verloop ten gunste van ouderen. Helaas geven de banken in hun Sociale Jaarverslagen nauwelijks informatie over de leeftijds specifieke verloop patronen. Daarom worden hierna eerst de omvang van het verloop en de elementen waaruit het

verloop bestaat, geanalyseerd. Onderzocht wordt hoe veranderingen hierin de leeftijdsverdeling van het verloop beïnvloed kunnen hebben. Op basis van de wervingskansen per leeftijdsgroep wordt tenslotte voor NMB een schatting gemaakt van de leeftijd-specifieke vertrekkansen voor mannen en vrouwen gedurende de onderzochte periode. Verloop wordt meestal onderscheiden in (on)vrijwillig en natuurlijk verloop. Natuurlijk verloop is verloop in verband met overlijden, pensionering, VUT of WAO. De arbeidskracht verlaat dus definitief de arbeidsmarkt. (On)vrijwillig verloop is het overig verloop en omvat ontslag op verzoek van werkgever of werknemer en afloop van tijdelijke arbeidsovereenkomsten. Beide typen verloop hebben een sterk leeftijdsgebonden karakter. Uit de summier informatie van de Sociale Jaarverslagen van de banken blijkt dat natuurlijk verloop vooral voorkomt in de oudste leeftijdsgroepen (> 55 jaar), terwijl (on)vrijwillig verloop vrijwel uitsluitend plaatsvindt in de leeftijdscategorieën tot 40 jaar. Het verloop in de leeftijdscategorieën 40-55 jaar is zeer gering. Het aandeel van het (on)vrijwillig verloop in het totale verloop is bij vrouwen aanmerkelijk hoger dan bij mannen, hetgeen grotendeels toe te schrijven is aan verloop in verband met huwelijk of zwangerschap. Daarentegen is het aandeel van het natuurlijk verloop in het totale verloop aanmerkelijk hoger bij mannen dan bij vrouwen. Dit komt redelijk overeen met de bevindingen van Coppelijn (1980) uit zijn analyse van het leeftijds specifiek verloop van een gemiddelde bedrijfsklasse.

Het verloop bij de banken, uitgedrukt in procenten van de gemiddelde populatie per jaar halveert tussen 1975 en 1989, van zo'n 20% naar ruim 10% voor de vrouwen en zo'n 10% naar ruim 5% voor de mannen. Opvallend is dat in 1982-83, als de werving op een laagtepunt is, ook het verloop bij alle vier banken een dieptepunt bereikt. Een ongunstige arbeidsmarkt blijkt een sterke invloed op het verloop te hebben (zie voor een overzicht Van Breukelen, 1989), waarbij het verloop onder ouderen nog sterker vermindert dan onder jongeren (Vissers e.a., 1988). Bij de banken blijkt dat de vermindering van het verloop in veel sterkere mate optreedt bij vrouwen dan bij mannen, omdat daling van het verloop vrijwel uitsluitend tot stand komt door daling van het vrijwillig verloop². Het natuurlijk verloop is in deze periode zelfs extra gestimuleerd door afspraken in de Bank-CAO 1983 over een eenmalige VUT voor 60- en 61-jarigen. Dit heeft vooral tot een stijgend verloop onder oudere mannelijke werknemers geleid. Ondanks het afnemen van de recessie stijgt het verloop in de jaren daarna niet noemenswaardig. Het lage verlooppercentage blijft gehandhaafd. Schattingen van het verloop bij NMB laten zien dat het aandeel van de leeftijdsgroep < 25 jaar in het verloop tussen 1980 en 1989 afneemt, terwijl dat van de 25-34 jarigen toeneemt, evenals van de 35-44 jarige vrouwen en de 45-54 jarige mannen (Tijdens 1990). Als we deze resultaten kunnen generaliseren voor de vier banken, dan kunnen we veronderstellen dat de veroudering van vertrekkende arbeidskrachten heeft plaatsgevonden.

Dat de arbeidsmarktorientatie van vrouwen verandert, blijkt ook uit verschuivingen in de verloopredenen van vrouwen. In 1976 vormt het huwelijk nog ruim 12% van het totale verloop onder RABO-vrouwen, in 1989 is dit gezakt tot ruim 1%. Vanaf 1983 vertoont ook het verloop in verband met zwangerschap een daling. Bij RABO-vrouwen vormt zwangerschap in 1983 nog ruim 45% van het verloop onder vrouwen, in 1989 is

² Zo heeft bij AMRO de daling van het verloop uitsluitend plaatsgevonden in de leeftijdsgroepen tot 40 jaar (Sociaal Jaarverslag AMRO 1982).

dit gezakt tot 24%. Bij NMB-vrouwen daalt het aandeel van zwangerschap in het totale verloop van vrouwen van 15% in 1983 naar 9% in 1989. Deze ontwikkelingen zijn overigens ook een gevolg van een verouderend personeelsbestand, waardoor het aandeel van gehuwde vrouwen en van vrouwen met kinderen in de totale vrouwelijke populatie toeneemt.

In grafiek 1 zijn niet alleen de wervingskansen te zien, maar ook de verloopkansen. Dit is het percentage van de populatie dat één jaar later het bedrijf verlaten heeft. De vertrekken van mannen < 25 jaar zijn tussen 1980 en 1989 drastisch gedaald, terwijl ze in de leeftijdsgroep 25-34 jaar iets toegenomen zijn. Bij de vrouwen zijn de vertrekken in de leeftijdsgroep 25-34 jaar drastisch gedaald, terwijl ze in groep 45-44 jaar toegenomen zijn. De vertrekken van 25-34-jarige vrouwen zijn tussen 1985 en 1989 gemiddeld 1,8 keer zo hoog als die van mannen in dezelfde leeftijdsgroep. De vertrekken van vrouwen in de leeftijd 35-44 jaar zijn gemiddeld 2,5 keer zo laag als die van 25-34-jarige vrouwen, maar door de extreem lage vertrekken (< 1%) van 35-44 jarige mannen blijft een groot verschil tussen beide groepen bestaan.

De werkgelegenheidsontwikkeling

Tussen 1970 en 1989 neemt de werkgelegenheid bij alle vier banken toe (zie tabel 1). In 1970 zijn drie banken, ABN, AMRO en RABO, qua werkgelegenheid ongeveer elkaars gelijke en is NMB een kleinere bank. Anno 1989 is RABO veruit de grootste bank, is de werkgelegenheid bij ABN en AMRO ongeveer gelijk en iets meer dan de helft van RABO. NMB is nog steeds de kleinste van de vier.³ De grootste groeiers zijn RABO en NMB met een jaarlijkse werkgelegenheids groei van 5% voor vrouwen en 3% voor mannen. Bij ABN en AMRO bedraagt de jaarlijkse werkgelegenheids groei zo'n 2,5% voor vrouwen en nog geen 0,5% voor mannen. In de jaren '80 is de werkgelegenheids groei bij AMRO, NMB en RABO aanmerkelijk geringer dan in de jaren '70. Voor AMRO- en NMB-mannen daalt de werkgelegenheid zelfs! Bij ABN is de werkgelegenheids groei evenwichtiger over de hele periode gespreid.⁴

De derde verklarende variabele van veroudering is versnelde afname van de werkgelegenheids groei (Δ^2 WG), zoals bij de banken tussen 1970 en 1989 in grote lijnen het geval is. Veroudering wordt hier gedefinieerd als de jaarlijkse groei van de gemiddelde leeftijd (Δ LFT). Bij alle vier banken is sprake van een voortdurende veroudering. We verwachten dat veroudering sneller gaat bij een forsere afname van de werkgelegenheids groei, dus dat Δ LFT en Δ^2 WG sterk negatief correleren. Dit blijkt echter niet het geval te zijn (zie tabel 1). De meeste correlaties zijn inderdaad negatief, maar zeer zwak. Dat deze voor de hand liggende verklaring van veroudering niet ondersteund wordt, kan omdat het werkgelegenheidseffect overruled wordt door de interne gevolgen van de leeftijdsopbouw. Immers, in een personeelsbestand waarin de werkgelegenheids groei afneemt, neemt de werving af. Hierdoor neemt het aandeel van de groepen in middelbare leeftijd toe. In deze groepen is het verloop zeer gering waardoor op haar beurt ook

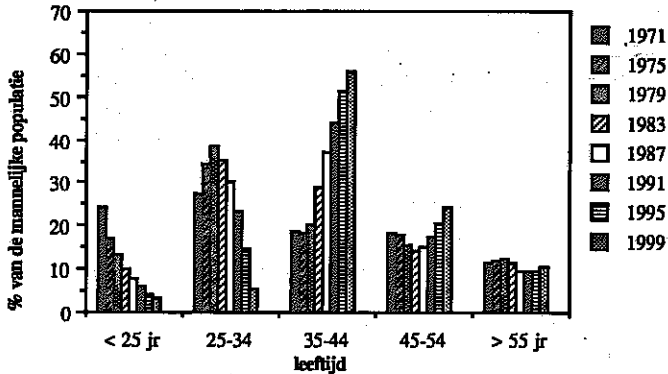
³ Door de fusie tussen NMB en Postbank en tussen ABN en AMRO zal deze rangorde veranderen.

⁴ In dit onderzoek is alleen naar de werkgelegenheid in Nederland gekeken. ABN heeft, als enige bank, een groot internationaal kantorennet, waarin de werkgelegenheid ook toegenomen is. Of er een relatie bestaat tussen binnenlandse en buitenlandse werkgelegenheids groei valt buiten het bestek van dit onderzoek.

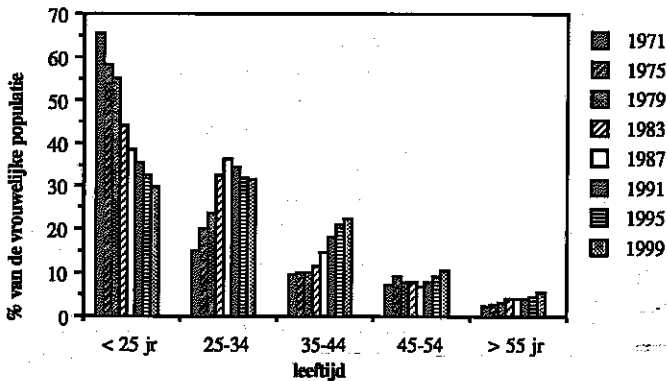
het verloop af neemt, hetgeen tot gevolg heeft dat de werving nog meer afneemt. De veroudering krijgt dus een eigen interne dynamiek. Dit impliceert dat, zolang de werving te gering is om de invloed van vroegere grote intrede-cohorten op de veroudering teniet te doen, de werkgelegenheidsontwikkeling als zodanig niet meer van invloed is op de veroudering.

Grafiek 2 De leeftijdsverdeling van mannen en vrouwen bij NMB tussen 1971-1999.

Leeftijdsverdeling van de mannen bij NMB, 1971-1999



Leeftijdsverdeling van vrouwen bij NMB, 1971-1999



Bron: Eigen berekeningen op basis van Sociale Jaarverslagen NMB.

Deze situatie zal pas na vele jaren weer doorbroken kunnen worden als de cohorten die in de periode van de werkgelegenheidsvermindering geworven zijn, in de oudere leeftijdsgroepen, die wel een hoog verloop kennen, komen. Bij de banken lijkt dit het geval te zijn. Daar is de werkgelegenheid tussen 1965 en 1970 fors gestegen, maar deze periode viel buiten het onderzoek vanwege summiere gegevens. Deze stijging werd veroorzaakt door de sterke expansie van het particuliere betalingsverkeer, de zoge-

naamde retailbanking, en daarmee samenhangende uitbreiding van het filiaalennet. Als gevolg van dit grote intredecohort is in 1989 de leeftijdsgroep 35-44 jaar zeer omvangrijk.

Vooruitberekeningen

Als we veronderstellen dat de werving en het verloop een trendmatig patroon vertonen, dan kan de leeftijdsopbouw van de vrouwelijke en mannelijke populatie van NMB tussen 1990 en 1999 voorspeld worden op basis van de eerder berekende de wervings- en vertrekkansen per leeftijdsgroep voor NMB tussen 1980 en 1989. Het gaat hier dus uitsluitend om de leeftijdsopbouw als gevolg van de zogenoemde demografische veranderingen in het personeelsbestand. Zoals gezegd in de inleiding, is omvang en samenstelling van een personeelsbestand een gevolg van bedrijfsinterne en -externe veranderingen. In dit geval zal de fusie tussen NMB en Postbank uiteraard een grote invloed hebben op de toekomstige werkgelegenheid, en dus op werving en verloop en daarmee op de leeftijdsopbouw.

In grafiek 2 zijn resultaten van deze berekeningen te zien. Duidelijk blijkt dat de omvang van de leeftijdsgroepen < 25 jaar en 25-34 jaar blijft afnemen, zowel bij vrouwen als bij mannen. Bij vrouwen een mannen neemt de groep tussen 35-44 jaar fors toe. Bij de mannen zet vanaf 1997 een daling in. De leeftijdsgroep 45-54 jaar neemt vooral bij de mannen, maar ook bij de vrouwen, sterk toe. De omvang van de leeftijdsgroep > 55 jaar blijft constant, een patroon dat we ook in de jaren '70 en '80 bij de banken zagen.

3 Implicaties van veroudering

Veroudering en ancienniteit

Leeftijd en ancienniteit hangen nauw samen. Volgens de OECD (OECD-Employment Outlook 1984) komen langdurige dienstverbanden in de geïndustrialiseerde landen veel voor. Op basis van de Loonstructuuronderzoeken constateert Corpeleijn (1986) dat in Nederland tussen 1979 en 1984 de ancienniteit over de gehele linie is toegenomen. De ancienniteit blijkt bij grote bedrijven hoger te liggen dan bij kleine bedrijven.

Ook bij de banken is de gemiddelde diensttijd gestegen (zie tabel 2). Tussen 1975 en 1989 is de gemiddelde diensttijd van mannen bij de vier banken tezamen van 9,9 jaar naar 14,0 jaar gestegen (+41%). Voor de vrouwen is het gestegen van 4,2 jaar naar 7,5 jaar (+77%). De procentuele stijging in de onderzochte periode is bij vrouwen aanmerkelijk groter, maar de absolute stijging is bij mannen wat hoger. Bij mannen varieert in 1989 de gemiddelde diensttijd bij de vier banken van 12,1 tot 15,7 jaar, bij vrouwen van 6,5 tot 8,7 jaar.

Het aandeel van een diensttijdgroep is, méér dan dat van een leeftijdsgroep, natuurlijk een direct gevolg van de omvang van de werving. In een periode van geringe werving, zoals in het begin van de jaren '80, daalt het aandeel van de groep met een kort dienstverband onmiddellijk. Na verloop van tijd is het effect hiervan ook in de groepen met een langer dienstverband te zien. Bij alle vier banken blijkt dat de toe- of afname van het

aandeel van de diensttijdgroepen zowel bij mannen als bij vrouwen een vergelijkbaar patroon vertonen (zie hiervoor Tijdens 1990).

Tabel 2: De gemiddelde diensttijd van mannen en vrouwen bij ABN, AMRO, NMB en RABO tussen 1970 en 1989.

Gemiddelde diensttijd	Mannen					Vrouwen				
	ABN	AMRO	NMB	RABO	totaal	ABN	AMRO	NMB	RABO	totaal
1970*	10,6	11,1	6,9	-	-	4,0	4,0	3,0	-	-
1975**	11,7	11,5	7,8	7,6	9,9	4,6	4,7	4,2	3,7	4,2
1980	13,7	12,1	8,8	8,9	10,9	5,9	5,4	4,7	4,2	5,0
1985***	15,2	14,3	10,8	11,6	13,0	8,1	7,8	7,0	5,9	7,0
1989****	15,7	14,7	12,1	13,2	14,0	8,7	8,2	7,8	6,5	7,5
stijging in de periode tussen 1970 en 1989, waarover data beschikbaar zijn										
totaal (%)	48,8%	32,5%	76,6%	73,9%	41,4%	117,5%	103,2%	160,9%	78,3%	77,1%
jaarlijks (%)	3,3%	2,2%	3,8%	5,3%	3,0%	7,8%	6,9%	8,1%	5,6%	5,5%
totaal (abs)	5,15	3,61	5,25	5,59	4,09	4,70	4,16	4,78	2,86	3,26
jaarlijks (abs)	0,34	0,24	0,26	0,40	0,29	0,31	0,28	0,24	0,20	0,23
onderz. jaren	'73-'87	'74-'88	'70-'89	'76-'89	'75-'89	'73-'87	'74-'88	'70-'89	'76-'89	'75-'89
aantal jaren	N=15	N=15	N=20	N=14	N=15	N=15	N=15	N=20	N=14	N=15

De gemiddelde diensttijd is, voorzover niet gegeven, berekend op basis van de klassemiddens van de diensttijdsgroepen. Bron: Eigen berekeningen op basis van Sociale Jaarverslagen ABN, AMRO, NMB en RABO. *ABN 1970, data zijn gegeven voor 1973, AMRO 1970, data zijn gegeven voor 1974. * RABO 1975, data zijn gegeven voor 1976. ** ABN 1985, data zijn gegeven voor 1984. *** ABN 1989, laatste data zijn gegeven voor 1987 en AMRO 1989, laatste data zijn gegeven voor 1988

Ook de omvang van de werving vertoonde immers een vergelijkbaar patroon in de onderzochte periode! Voor alle vier banken blijkt dat het aandeel van de groep met een dienstverband:

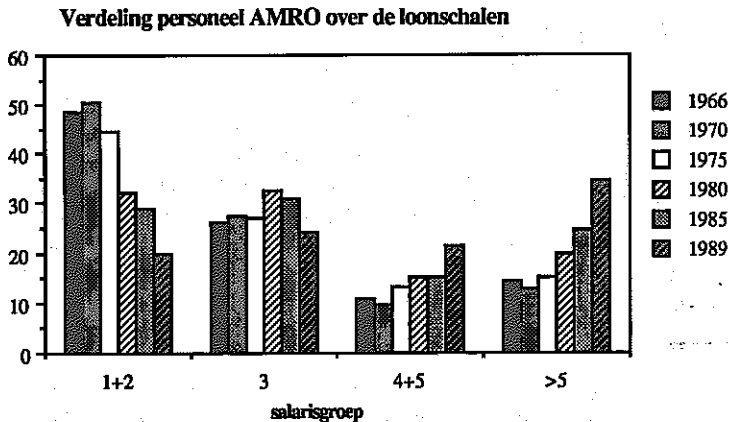
- < 1 jaar daalt voor mannen én vrouwen;
- 1-5 jaar afneemt tot 1985 en daarna stijgt als gevolg van de toegenomen werving na 1982;
- 5-10 jaar stijgt tot 1985 en daarna voor vrouwen én mannen daalt;
- 10-20 jaar stijgt voor vrouwen én mannen gedurende de gehele periode;
- > 20 jaar eveneens voortdurend stijgt.

De sterke toename van de groep met een zeer lang dienstverband is een effect van de eerder genoemde werkgelegenheids groei in de jaren '60. In de tweede helft van de jaren '80 heeft bij alle vier banken zo'n 20% van de mannen een dienstverband langer dan 20 jaar. Ook bij de vrouwen neemt het aandeel van deze diensttijdgroep toe, zij het dat dit eind jaren '80 nog onder de 5% blijft. Als we uitgaan van een gemiddelde wervingsleeftijd van 25 jaar en een dienstverband van minimaal 30 jaar, dan zal het verloop van het intredecohort 1965-70 pas vanaf 1995 geleidelijk gaan stijgen.

Veroudering en opwaartse mobiliteit over de loonschalen

Het is in het begin van de jaren '70 niet gebruikelijk dat de banken de inschaling van het personeel in hun Sociale Jaarverslagen vermelden. AMRO vormt een uitzondering. Uit hun cijfers blijkt duidelijk een opwaartse verschuiving over de loonschalen (zie grafiek 3). In de tweede helft van de jaren '70 vermelden ook ABN en NMB inschalingsgegevens en bovendien worden ze uitgesplitst voor mannen en vrouwen. Hieruit blijkt dat de opwaartse beweging over de loonschalen zich heeft voorgedaan bij vrouwen én mannen, zij het voor de eersten langzamer dan voor de laatsten. In 1980 is 98% van de vrouwen van drie van de vier banen⁵ ingedeeld in schaal 1 t/m 5. In 1985 is dit 96% voor de vier banen en in 1989 is het 93%. Voor de mannen liggen deze percentages beduidend lager. In 1980 is 59% van de mannen ingedeeld in schaal 1 t/m 5, in 1985 is dit 51% en in 1989 is het 43%. Naar deze opwaartse verschuiving over de loonschalen is, voorzover bekend, vrijwel geen onderzoek gedaan. Wel wordt ze ook gesignaleerd in een studie naar banken in andere EG-landen (Kichner, 1984). Deze verschuiving is deels te verklaren uit veranderingen in de arbeidsplaatsenstructuur, waarbij automatisering geleid heeft tot een relatieve vermindering van het aantal uitvoerende functies, terwijl tegelijkertijd een relatieve toename van het aantal staf- en beleidsfuncties heeft plaatsgevonden. Hierdoor is het aantal functies in de hogere loonschalen toegenomen en dat in de lagere loonschalen afgenomen.

Grafiek 3: Verdeling van het personeel van AMRO over de salarisgroepen tussen 1966 en 1989.



Bron: Eigen berekeningen op basis van Sociale Jaarverslagen AMRO.

Een tweede verklaring voor deze opwaartse verschuiving is de veroudering. Overal in de wereld worden beloningssystemen gebruikt die berusten op het aantal dienstjaren

⁵ Gegevens over RABO zijn niet bekend, omdat RABO toen nog een andere schaalindeling gebruikte.

(Clark, 1988). Ook in het Nederlandse bankwezen zijn dienstjaren gekoppeld aan periodes. Door de stijging van het gemiddelde aantal dienstjaren is de totale loonsom gestegen. Deze ontwikkeling is in het midden van de jaren '80 afgeremd doordat in de Bank CAO een gewijzigd salarissysteem is geïntroduceerd. Daarbij is het aantal periodes in één salarisgroep teruggebracht van vijftien naar tien dienstjaren. Personeelsleden bereiken dus eerder het einde van hun functieschaal. Juist de groepen met tien (of meer) dienstjaren kennen een zeer laag verloop. Dat betekent dat de groep die aan het eind van hun functieschaal is in theorie nog wel 25 jaren bij de bank kan blijven werken. Deze personeelsleden zullen een grote druk uitoefenen op de interne arbeidsmarkt, omdat zij individueel zullen proberen in een hogere functieschaal te komen, hetzij via interne mobiliteit, hetzij via een zodanige wijziging van hun huidige functie dat deze in het functiewaarderingssysteem meer punten kan krijgen en zodoende in een hogere schaal ingeschaald kan worden.

RABO geeft, als enige bank tussen 1980 en 1989 een overzicht van de verdeling van de vrouwelijke en mannelijke populatie over de bruto jaarloongroepen, omgerekend naar fulltime dienstverbanden. De verdeling van het personeel over de bruto jaarloongroepen vertoont eveneens een opwaartse beweging. De loonverschillen tussen RABO-mannen en -vrouwen zijn evenwel niet veranderd zijn tussen 1980 en 1989 en bedragen nog steeds 57%. Het percentage mannen dat f 45.000,- of meer verdient vertoont een sterke groei, waarbij vooral de groep > f 80.000,- zeer snel stijgt. Bij vrouwen stijgt de groep die f 25.000,- tot f 40.000,- verdient, maar er is vrijwel geen enkele vrouw die meer dan f 70.000,- verdient. Verwacht kan worden dat de beloningsverschillen door een stijgend aantal dienstjaren eerder af- dan toe zullen nemen, omdat de loopbanen van vrouwen aanmerkelijk korter zijn dan van mannen.

Veroudering en doorstroming

Om de betekenis van veroudering op doorstroming te analyseren kan niet worden volstaan met een beschrijving van de longitudinale dynamiek van de interne arbeidsmarkten in het bankwezen. Minstens zo belangrijk is de vraag wat de doorstromingskansen zijn voor de verschillende diensttijdgroepen op de verschillende functieniveaus. Stewman and Konda (1983) veronderstellen dat iemand's doorstromingsvooruitzichten afnemen naarmate hij of zij hoger stijgt in de organisatie. Diprete en Soule (1988) vonden in hun onderzoek naar de doorstroming in 1976 bij een Amerikaans overheidsbedrijf dat oudere medewerk(st)ers in alle loonschalen minder kans hadden op promotie dan jongere medewerk(st)ers en dit bleek sterker het geval naar mate de schaal hoger was. Empirisch onderzoek naar de doorstromingskansen van deze verschillende groepen heeft tot nu toe nauwelijks plaatsgevonden.

Voorspellingen over doorstroming zouden met behulp van een doorstromingsmodel gemaakt kunnen worden, zoals ondermeer Henry (1971-1976) gedaan heeft. Hierbij gaat hij ervan uit dat de rangpyramide van de arbeidsorganisatie gefixeerd is, dat indiensttreding aan de onderzijde van de pyramide plaatsvindt en dat de loopbanen voor de verschillende intredingsgeneraties gelijk zijn. Hij berekent drie doorstromingsvarianten: doorstroming vindt plaats via selectie, op basis van een ancienniteitssysteem voor de gehele populatie of op basis van een ancienniteitssysteem voor onderscheiden groepen. Stewman and Konda (1983) ontwikkelden voor de Amerikaanse overheid de Multiple Grade Ratio, een formule waarmee de kans op promotie werd voorspeld,

afhankelijk van het aantal werknemers in een hogere loonschaal. Diprete and Soule (1988) stellen daartegenover dat de verhouding tussen vacatures en sollicitanten in een bepaalde schaal en bepaalde job-ladder ook afhankelijk is van het verloop, van de werving, van de 'job-laddershifts' en van de heterogeniteit in de vorm van de job-ladders, die kan verschillen per vestiging of regio.

Modelmatige voorspellingen van doorstroming is minder eenvoudig dan op het eerste gezicht lijkt. De vooronderstellingen die Henry hanteert blijken op basis van dit bankenonderzoek niet realistisch. Ten eerste is de rangpyramide niet gefixeerd, integendeel, in de afgelopen twintig jaar is ze verandert van een pyramide naar een ui. Ten tweede vindt indiensttreding steeds minder aan de onderzijde van de pyramide plaats. In de onderzochte periode vindt een differentiatie en een opwaartse verschuiving van intredenniveau's plaats. Dit heeft tot gevolg dat, afhankelijk van het intredenniveau, op diverse functieniveau's plafonds in de interne mobiliteit zijn ontstaan. Hiermee is ook de derde veronderstelling over de identieke loopbanen voor de verschillende generaties onrealistisch gebleken. Een doorstromingsmodel zal dus aanmerkelijk dynamischer moeten zijn.

Daarnaast zijn er ook nog methodologische problemen met betrekking tot het meten van doorstroming (zie verder Tijdens e.a., 1988). Eén van de belangrijkste problemen is dat doorstromingsmodellen een gelijkblijvende schaalindeling veronderstellen, terwijl in veel arbeidsorganisaties schaalindelingen in de loop van de tijd veranderen. Een ander probleem is dat doorstroming meestal gedefinieerd zal worden als een mutatie van de ene schaal naar de volgende schaal. Maar een mutatie kan ook het gevolg zijn van een automatische schaalverhoging, zoals die bijvoorbeeld in overheidsorganisaties plaatsvindt, en die dus niet als doorstroming gedefinieerd kan worden. Tenslotte is de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van historische gegevens bij veel bedrijven een probleem.

Toch kan wel iets gezegd worden over de veroudering bij de banken. Anno 1989 heeft dit geleid tot een groeiende groep 25-34-jarige vrouwen en 35-44-jarige mannen, terwijl de groepen 45-54 jaar en > 55 jaar tot nu toe vrij stabiel zijn gebleven. Deze groeiende groepen hebben gemiddeld een behoorlijk aantal dienstjaren en een laag verloop. Velen van hen zullen waarschijnlijk verticale mobiliteit wensen, maar de groep potentiële doorstromers is veel groter dan het aantal functies dat vacant zal komen door verloop van de veel kleinere groep ouderen. Dat betekent dat de mogelijkheden tot doorstroming beperkt zijn door een tekort aan doorstromingsfuncties. Door de scheefgegroeide getalsverhouding tussen de groep van middelbare leeftijd en de groep ouderen raakt de doorstroming dus verstopt.

Tegelijkertijd is de toenemende druk op de interne arbeidsmarkt problematisch geworden door veranderingen in de carrièrestructuur bij de banken. Vrij algemeen wordt door Internal Labour Market-theoretici verondersteld dat interne arbeidsmarkten gekenmerkt worden door een beperkt aantal entry-ports (instroomfuncties), die bovendien op de lagere functieniveau's te vinden zijn. Osterman (1984) vond daarentegen dat het niveau van de entry-ports voor verschillende beroepsgroepen aanzienlijk varieerde. Ze lag op het laagste niveau voor leidinggevende functies, op hogere niveau's voor computerpersoneel en beleidsmedewerkers, terwijl de entry-ports voor verkooppersoneel er tussen in lagen. Diprete en Soule (1988) spreken in dit verband over 'segmented job ladder systems'. De job-ladders (promotielijnen) in het onderste segment zijn kort en

het plafond is snel bereikt. In het Nederlandse bankwezen blijkt de interne arbeidsmarkt een veel dynamischer karakter te hebben. Aard en omvang van de entry-ports en van de job-ladders zijn in de afgelopen twintig jaar in het bankwezen sterk veranderd. Was het in het begin van de jaren '70 nog mogelijk om 'veertig treden naar de top' af te leggen, aan het einde van de jaren '80 is dat onmogelijk geworden. De doorstromingspatronen hebben hun verticale karakter gedeeltelijk verloren. Instroomfuncties zijn meer gespreid over de loonschalen en doorstroom heeft een horizontaler karakter gekregen. In het wervingsbeleid hanteren de banken steeds hogere vooropleidingseisen, niet alleen omdat het aantal functies op hogere functieniveau's toeneemt, maar ook omdat voor dezelfde functies hogere vooropleidingseisen worden gesteld (Tijdens 1989). Werkervaring is als selectie criterium in de afgelopen jaren minder belangrijker geworden ten gunste van vooropleiding, evenals dat het geval is met bankopleidingen, die door personeelsleden in de avonduren gevolgd konden worden. Stijgende vooropleidingseisen bemoeilijken de doorstroming, omdat zittende personeelsleden met een lager opleidingsniveau daaraan niet kunnen voldoen. De toenemende druk op de interne arbeidsmarkt door ontgroening botst dus met stijgende kwalificatie-eisen en veranderde carrièrestructuren. Steeds meer krijgt de carrièrestructuur in het bankwezen het karakter van 'segmented job ladder systems'. De 'job-ladders' vanuit de entry-ports in de laagste functieniveau's zijn aanmerkelijk korter geworden. Daarentegen lijkt het erop dat de 'job-ladders' vanuit de entry-ports op de hogere functieniveau's langer zijn geworden.

Veroudering en schaarste op de arbeidsmarkt

Clark (1988) veronderstelt dat een bedrijf tot op grote hoogte de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand naar wens kan veranderen. Zo zou een bedrijf minder jonge werknemers aan kunnen nemen, oudere werknemers kunnen dwingen met pensioen te gaan of het verloop in alle leeftijdsgroepen kunnen bevorderen. Clark veronderstelt ook dat veroudering een remmende invloed op doorstroming naar hogere posities heeft, omdat er minder kans is op bevordering terwijl er tegelijkertijd meer kandidaten zijn. Het arbeidsmarktgedrag van degenen zonder promotiekansen zal hierdoor beïnvloed worden: hun verloop zal toenemen. Bovendien zal bij veroudering het marktmechanisme zorgen voor een relatief stijgend loon van jonge werknemers en voor een relatief dalend loon van oudere werknemers, hetgeen de aantrekkelijkheid van oudere werknemers voor het bedrijf doet toenemen. Bij veroudering kan, aldus Clark, een bedrijf dus een aantal maatregelen nemen om de gewenste leeftijdsopbouw te bereiken, terwijl bovenstaande mechanismen de nadelige effecten van veroudering afzwakken.

Ook OSA (1990, 57) veronderstelt dat de wijzigende schaarsteverhoudingen tussen jong en oud zullen leiden tot verkeerd afgestelde beloningsverhoudingen. Dit kan het functioneren van de arbeidsmarkt bedreigen en OSA vat dit op als een potentiële rigiditeit in de aanbodkant van de arbeidsmarkt. Uit een internationaal vergelijkend onderzoek, in opdracht van OSA, hoeven hiervan geen onoverkomelijke problemen verwacht te worden (Altena e.a., 1990).

In het bankwezen lijken de mogelijkheden voor werkgevers om de gewenste leeftijdsopbouw te bereiken veel geringer dan Clark mogelijk acht. Stimulering van de nu zeer weinig voorkomende baan-baan-mobiliteit onder ouderen lijkt problematisch. Veranderende beloningsverhoudingen ten gunste van jongeren zal het vrijwillige verloop onder ouderen eerder verminderen dan stimuleren, omdat zij bij wijziging van

werkgever immers een grote kans zullen hebben op een feitelijke loonsverlaging. De door Clark veronderstelde substitutie van oudere door jongere werknemers door stimulering van het verloop onder ouderen zal vermoedelijk dan ook zeer gering zijn. De vraag of marktmechanismen zullen leiden tot andere beloningsverhoudingen tussen jong en oud moet op basis van het onderzoek bij de vier banken deels ontkennend beantwoord moeten worden. Als vragers op de arbeidsmarkt zullen de bankwerkgevers waarschijnlijk wel bereid zijn hogere lonen te bieden voor jongeren, zij het dat dit gezien de stijgende kwalificatie-eisen beperkt zal zijn tot goed opgeleide jongeren. De omvang van de vraag naar jonge arbeidskrachten zal echter alleen bij een groeiende werkgelegenheid in de vier banken van enig belang zijn. Of de gewijzigde schaarsteverhoudingen in het bankwezen ook zullen leiden tot een relatieve verlaging van de lonen van ouderen is onzeker. Weliswaar is in de CAO de toename van de salarissen van personeelsleden afgeremd door de kortere salarisopbouw, maar dat zal de drang tot opwaartse mobiliteit van individuele personeelsleden eerder stimuleren dan remmen. Weliswaar is ook in het personeelsbeleid van de meeste banken de demotie (vrijwillige functieverandering en daarmee gepaard gaande schaalverlaging voor ouderen) geaccepteerd, maar of grote groepen ouderen hiervan gebruik zullen maken, is zeer de vraag. De feitelijke beloningsverhoudingen tussen jongeren en ouderen zullen waarschijnlijk minder groot worden door stijgende beloning van jongeren, maar niet door lagere beloning van ouderen.

Is veroudering een probleem?

Veroudering van personeelspopulaties leidt tot problemen, zo lijkt de conclusie van dit artikel te luiden. Toch moeten daar kanttekeningen bij geplaatst worden. In zijn analyse van de recente ontwikkelingen van Philips zegt prof. dr. A. Teulings dat bij dergelijke omvangrijke afslankingsoperaties een 'opeenhoping van 'human-recources'-problemen ontstaat'.⁶ Halvering van het personeelsverloop, dramatische afname van promotiekansen, stijging van gemiddelde diensttijd en leeftijd en stijging van de loonsom. Laat het een troost zijn voor Philips te weten dat in bedrijven waar tot nu toe geen afslankoperaties uitgevoerd zijn, dezelfde verschijnselen te zien zijn. Ook bij de banken is een verminderd personeelsverloop, een verminderde doorstroming, een hogere ancieniteit en een hogere loonsom te zien, zij het misschien minder extreem.

Eén van de grootste problemen van veroudering is de verstopte doorstroming. Personeelsleden, vooral in de lagere functies, blijven gedurende een langere periode op dezelfde werkplek zitten, waardoor de kans toeneemt dat ze gefrustreerd worden in hun ambities. Dit zou kunnen betekenen dat hun motivatie daalt en hun ziekteverzuim stijgt. Niet voor niets wordt in alle vier banken sinds 1986/87 een personeelsbeleid gevoerd van 'horizontale doorstroming' en wordt benadrukt dat mensen niet mogen 'vastroesten' op hun werkplek. Dit lijkt een gedeeltelijke oplossing voor het probleem te bieden.

Een ander probleem is het uitdijende midden- en topkader. In hoeverre de banken er in zullen slagen de groei van deze machtige groep te limiteren is een vraag, die actueel geworden is voor de banken die recent gefuseerd zijn en die hun organisaties in elkaar willen schuiven. Daar staat tegenover dat alle ideeën over de strategische marktont-

⁶ Zie A. Teulings: 'Van reus tot dribbelende duizendpoot' in NRC-Handelsblad, 31-10-1990

wikkeling, die in de afgelopen jaren naar voren gebracht zijn door de vele onderzoeksbureaus, die het bankwezen doorgelicht hebben, juist een uitbreiding van staf en midden- en topkader impliceren.

Altena e.a. (1990) concluderen dat in ons omringende landen de problemen als gevolg van veroudering beperkt zijn gebleven. Toch is in Nederland de toekomstige omvang van de WAO een punt van zorg. De veroudering van personeelspopulaties, zoals die hiervoor is geanalyseerd, kan haast niet anders dan tot een grotere uitstoot naar de WAO leiden, hoe graag de politiek ook zou willen dat bedrijven juist minder personeelsleden afstoten naar de WAO en zelfs WAO'ers opnieuw in de arbeidsorganisaties opnemen. Verwacht mag worden dat in de komende jaren de vraag, wie de financiering van de groeiende groepen arbeidsongeschikte oudere werknemers/neemsters voor zijn rekening neemt, zeker belangrijker worden.

Literatuur

- Altena, A.R., J. Plantenga, J.J. Schippers, J.J. Siegers (1990): *Demografische ontwikkelingen en het functioneren van de arbeidsmarkt, een vergelijkende studie naar het overheidsbeleid in de Bondsrepubliek Duitsland, Frankrijk, Zweden en Nederland*, OSA-werkdocument W 73, Den Haag
- Breukelen, J.W.M. van (1989): 'Personeelsverloop in organisaties' in *Gedrag en Organisatie*, jrg. 1, nr. 6, p. 37-69
- Clark, R.L. (1988): 'De economie van de vergrijzende beroepsbevolking' in *Economisch Statistische Berichten*, 2-11-1988, p. 1021-1025
- Corpeleijn, A.W.F. (1980): 'Structuur en ontwikkeling in personeelsbestanden' in *Sociale Maandstatistiek*, CBS, p. 56-64
- Corpeleijn, A.W.F. (1986): 'Beweging en stabiliteit op de arbeidsmarkt' in *Economisch Statistische Berichten*, 29-10-1986, p. 1056-1059
- Diprete, T.A. and W.T. Soule (1988): 'Gender and promotion in segmented job ladder systems' in *American Sociological Review*, vol. 53, February, p. 26-40
- Henry, L. (1971): 'Pyramides, statuts et carrières' in *Population*, Vol. 26, No. 3, p. 463-486
- Henry, L. (1972): 'Pyramides, statuts et carrières II' in *Population*, Vol. 27, No. 4-5, p. 599-636
- Henry, L. (1975): 'Perspectives d'évolution du personnel d'un corps' in *Population*, Vol. 30, No. 2, p. 241-270
- Henry, L. (1976): 'Pyramides, statuts et carrières III' in *Population*, Vol. 31, No. 4-5, p. 599-636
- Jaffe, A.J. (1967): 'From entries to retirement: the changing age composition of the US male labor force by industry' in *Demography*, vol. 4, no. 1, p. 273-282
- Kichner, E.J. (1984): *Report on the social implications of introducing new technology in the banking sector*, Commission of the European Communities, Luxembourg
- Nunen, J.A.E.E., van en J. Wijngaard (red., 1983): *Personeelsplanning, theorie en praktijk*, Alphen aan de Rijn
- Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (1990): *Arbeidsmarktperspectieven*, OSA-rapport 1990, Den Haag

- Osterman, P. (1984): 'White-collar internal labor markets' in Osterman, P. (eds.): *Internal labor markets*, The MIT Press, USA
- Stewman, S. and S.L. Konda (1983): 'Career s and Organizational Labor Markets: Demographic Models of Organizational Behaviour' in *American Journal of Sociology*, vol. 88, no. 4, p. 637-685
- Stolk, M. (1989): *Personeelsvooruitberekeningen, een verslag van een stage bij Digital Equipment B.V.*, Planologische Demografische Instituut van de Universiteit van Amsterdam, NIDI en Digital
- Tijdens, K. en E. de Ru (1988): 'Loopbanen voor vrouwen' in *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 4, no. 1, p. 8-18
- Tijdens, K. (1989): *Automatisering en vrouwenarbeid. Een studie over beroepssegregatie op de arbeidsmarkt, in de administratieve beroepen en in het bankwezen*, proefschrift, Van Arkel, Utrecht
- Tijdens, K. (1990): *Veroudering en doorstroming. De invloed van demografische ontwikkelingen op het personeelsbestand bij de vier grote banken*, Research memorandum no.9018, Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie, Universiteit van Amsterdam, 40 pagina's
- Vissers, A.M.C. en W.N.J. Groot (1988): *Arbeidsmobiliteit, beloning en loopbaan*, OSA-voorstudie nr. V 25, OSA, Den Haag
- Wijst, C.A. van der (1988): Jong en oud op de arbeidsmarkt, in *Economisch Statistische Berichten*, 16-3-1988, p. 277-282