

# Kosten van vergrijzing bij Hoogovens

**Bij vergrijzing denkt men vaak vooral aan zaken als stijgende kosten van de gezondheidszorg, hoge AOW-premies en dergelijke. De vergrijzing plaatst ook bedrijven voor problemen. Zo dwingt een geringe instroom van jongeren tot voortdurende bijscholing van het zittende personeel. Met het huidige hoge tempo van technologische en marktveranderingen is dat voor ondernemingen een zware en dure opgave. Hoe een grote onderneming op deze problemen anticipeert wordt in dit artikel uiteengezet.**

**MR. G.J. HEERES – DRS. H.A. LEENSTRA\***

Als we willen nagaan wat de vergrijzing betekent voor een specifiek bedrijf moeten we weten in welke situatie het bedrijf in casu zich bevindt. We beginnen dit artikel daarom met een terugblik op de activiteiten van Hoogovens, de staalcrisis en de personeelsvermindering in de afgelopen jaren. Vervolgens wordt de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand in de afgelopen tien jaar gereconstrueerd. Daarna vindt een verkenning van de leeftijdsopbouw in de komende tien jaar plaats. Dan volgt een analyse van de kosten die verband houden met vergrijzing van de bezetting in het verleden.

Na deze cijfermatige benadering wordt beschreven welk beleid gevoerd wordt en welke consequenties voortzetting van dit beleid in de toekomst heeft. Nagegaan wordt welke maatregelen nodig zijn om voortdurende ombouw van de arbeidsorganisatie te realiseren met behoud van de aanwezige bezetting. Verwacht wordt dat dit kostbaar zal zijn. Daarom is het nodig om zorgvuldig de kosten van vergrijzing te ramen en deze bij cao-onderhandelingen meer dan in het verleden aan de orde te stellen.

## Waar staat Hoogovens?

De basis voor het huidige concern werd gelegd in 1918 met de oprichting van Koninklijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken NV. Het bedrijf beoogde de produktie van ijzer en staal ter voorziening in onze nationale behoefte.

De vestigingsplaats van de onderneming, aan de kust bij de sluisen van IJmuiden, was uiterst gunstig. Vele staalbedrijven waren in die tijd gesitueerd nabij de winning van de basisgrondstoffen kolen en ertsen. De vestigingsplaats is nu nog steeds van groot belang voor de aanvoer van grondstoffen en de afvoer van eindprodukten.

Al snel begon Hoogovens de verwerking van bijprodukten ter hand te nemen: van hoogovensslak maakte men cement, terwijl kooksofengas gebruikt werd voor de produktie van kunstmest. Deze 'diversificatie'-activiteiten vormden de voorlopers van de latere groei en verbreding van het concern. Zo werd in de jaren zestig gestart met een belangrijke nieuwe nevenactiviteit, namelijk de produktie en bewerking van aluminium. Ook op dit terrein behoort Hoogovens, mede door de toevoeging van Hoogovens Aluminium GmbH, thans tot de modernste en meest vooraanstaande producenten van West-Europa.

Van oudsher is Hoogovens Groep op de export van zijn produkten aangewezen. Van de in Nederland gevestigde bedrijven wordt het overgrote deel van de produktie geëxporteerd. Hoogovens is inmiddels uitgegroeid tot een concern dat ook belangrijke vestigingen heeft in de Bondsrepubliek Duitsland, België, Zwitserland, de Verenigde Staten en vele andere landen.

Staal is nog altijd de belangrijkste activiteit van de Hoogovens Groep: zo'n 60% van het vermogen is in IJmuiden geïnvesteerd. De staaldivisie zorgt daarmee voor een omzet van f 3,5 à 4 mrd. op een totale omzet van het concern van meer dan f 7 mrd. Ook is meer dan de helft van het personeel daar werkzaam. Het produktievolume is ruim 5 miljoen ton ruwstaal per jaar; in de komende jaren komt het accent bij Hoogovens IJmuiden steeds meer te liggen op produkten met een hoge toegevoegde waarde, dit mede dank zij investeringen die in de periode 1982 tot en met 1987 f 3,4 mrd. bedroegen.

Klanten zijn industriële bedrijven, die steeds hogere eisen aan de toegeleverde materialen stellen in een steeds heviger concurrerende markt. De kwaliteit van deze materialen dient aangepast te zijn aan de eisen die verwerkende machines stellen en aan het verdere gebruik. De toleranties moeten de geautomatiseerde en gemechaniseerde bewerkingen mede mogelijk maken. Hoogovens Groep heeft zich op die marktsituatie ingesteld door marktgerichtheid in al haar geledingen; niet alleen door service, niet alleen door technologische verbeteringen en verbreding van het assortiment, maar ook door haar organisatiestructuur.

## Staalcrisis

In 1982 is Hoogovens, na 10 jaar gefuseerd te zijn geweest met Hoesch AG in Dortmund, weer een zelfstandige onderneming geworden. Met de opstelling van een plan 'Hoogovens een onderneming apart', werd de strategie voor de periode 1982-1985 geformuleerd, te weten:

- een omvangrijk investeringsprogramma, hoofdzakelijk gericht op het staalbedrijf;

\* Onderdirecteur en Hoofd Arbeidsverhoudingen Hoogovens IJmuiden respectievelijk medewerker concernstaf Personeelsbeleid van Hoogovens Groep BV.

- een belangrijk deel van dit programma te financieren op basis van de eigen cash flow en voor het restant een beroep op steun c.q. financiering door de overheid.

Mede op grond van een positieve beoordeling door de Tweede Kamer, de vakorganisaties en de centrale ondernemingsraad, op grond van een analyse door McKinsey, heeft de Nederlandse overheid eind 1982 haar goedkeuring gehecht aan het Structuurplan als vertrekpunt om de onderneming weer rendabel te maken. De overheid verklaarde zich bereid de Hoogovens Groep financieringsmiddelen en steun te verlenen van in totaal ruim f 1 mrd., waarvan ca. driekwart deel is gebruikt.

In strijd met het EGKS-verdrag hadden verscheidene nationale regeringen al vijf jaar lang aanzienlijke steun aan Europese concurrenten van Hoogovens gegeven, terwijl Hoogovens het tot dan zonder subsidie moest stellen. Ter indaming van die steun kwam in 1980/1981 de communautaire subsidiecodex tot stand. Goedkeuring van steun door de Europese Commissie (EC) werd daarin afhankelijk gesteld van een aanzienlijke capaciteitsreductie en van het bestaan van een herstructureringsprogramma dat zou leiden tot rentabiliteitsherstel per eind 1985. De steun aan de Nederlandse staalindustrie c.q. die aan Hoogovens is ver achter gebleven bij de elders in de EG verstrekte steun. In absolute termen en zeker voor Nederlandse verhoudingen ging het om aanzienlijke bedragen, te weten ca. 42 mrd. ecu over de periode 1975-1985. Aan de EG-concurrenten is gemiddeld vier keer zo veel steun per ton staal verleend als aan de Nederlandse staalindustrie.

## Personeelsvermindering

Als gevolg van sluiting van installaties en andere produktiviteitsverbeterende maatregelen sinds het begin van de staalcrisis is het personeelsbestand in de EG meer dan gehalveerd (tabel 1). Het personeelsbestand is in Nederland het minst teruggelopen. Hoogovens IJmuiden heeft als een der weinige grote geïntegreerde staalbedrijven in de EG de periode 1974-1987 geen gedwongen ontslagen gekend.

De relatief beperkte aanpassing van het personeelsbestand aan de gewijzigde omstandigheden betekent echter wel dat de verbetering van de arbeidsproductiviteit van Hoogovens bij die van zijn relevante concurrenten is achtergebleven. In het besef dat het bedrijf zich dit niet duurzaam kan permitteren is een beleidsprogramma ontwikkeld dat er op gericht is het aantal arbeidsuren per ton staal per ultimo 1990 ten opzichte van 1984 met 20% te verlagen.

## Leeftijdsofbouw personeelsbestand Hoogovens

De leeftijdsopbouw van het personeel van Hoogovens is in de periode 1977-1987 gewijzigd. De gegevens van Hoog-

Tabel 1. Personeelsbestand Europese staalindustrie

	Eind 1974	Eind 1987	Mutatie in %
Engeland	194.400	54.900	-72
Frankrijk	157.800	57.600	-63
Luxemburg	23.500	11.400	-51
België	63.700	28.500	-55
Duitsland	232.000	133.300	-43
Italië	95.700	62.000	-35
Nederland <sup>a</sup>	24.200	18.500	-24
Totaal <sup>b</sup>	791.300	366.200	-54

a. Inclusief Ned-Staal.

b. Incl. Ierland en Denemarken.

ovens hebben betrekking op, wat wel genoemd wordt, 'de Sociale Eenheid IJmuiden', waarmee wordt aangeduid het staalbedrijf te IJmuiden alsmede enige kleinere op het terrein gevestigde ondernemingen waarvoor een zelfde personeelsbeleid wordt gevoerd.

Uit tabel 2 blijkt dat de geschatte gemiddelde leeftijd van het personeel van Hoogovens momenteel circa vier jaar hoger ligt dan die van de Nederlandse beroepsbevolking. Deze situatie is enerzijds te verklaren uit de grote groei in activiteiten en dus personeelsbezetting van Hoogovens IJmuiden in de jaren vijftig en zestig en de daarna optredende vermindering van de personeelsbezetting als gevolg van de staalcrisis. In 1950 waren ca. 7.000 mensen in dienst en in 1970 ca. 21.000; een groei van ca. 14.000 mensen, die voor een belangrijk deel in dienst zijn gebleven. Een ander opmerkelijk feit is het geringe aandeel van jongeren in de categorie 15-19 jaar. Dit heeft te maken met het verbod op nachtarbeid voor werknemers jonger dan 18 jaar, terwijl de volcontinuïteit bij Hoogovens een relatief belangrijke plaats inneemt.

De personeelsbezetting van Hoogovens is de laatste 10 jaar met ca. 20% teruggelopen, terwijl de gemiddelde leeftijd nagenoeg ongewijzigd is gebleven. Deze situatie is bereikt doordat de bezetting in vrijwel alle leeftijdsklassen is verlaagd als gevolg van:

- beperkte werving van nieuwe werknemers;
- vrijwillig vertrek van mensen uit de middenleeftijdsgroepen;
- de mogelijkheid van vervroegd uittreden voor oudere werknemers.

Voor de oudere werknemers is een tweetal regelingen van vervroegd uittreden toegepast, te weten:

- de regeling vervroegd uittreden (vut) vanaf de 60-jarige leeftijd; van degenen die daarvoor in aanmerking komen maakt ca. 90% hiervan gebruik;
- de regeling Sociaal Plan (SOP) vanaf de 57,5-jarige leeftijd. Deze regeling kwam tot stand in het kader van de herstructurering van de Europese staalindustrie met steun van de EG en de Nederlandse overheid. Daardoor wordt uittreden mogelijk gemaakt voor werknemers van 57,5 jaar en ouder van wie de arbeidsplaats vervalt of die door vertrek plaats maken voor een andere werknemer van wie de arbeidsplaats vervalt. Te vermelden is nog dat in een aantal EG-landen een vervroegd uittreden vanaf de 55-jarige leeftijd in de staalindustrie een algemeen aanvaard gebruik is geweest.

Tabel 2. Leeftijd Nederlandse beroepsbevolking en idem personeel Hoogovens, 1977-1987

	Beroepsbevolking <sup>a</sup>		Hoogovenspersoneel <sup>b</sup>		
	1977	1987	1977	1987	1987 in % van 1977
15-19	7,5	4,7	2,7	0,6	17
20-24	16,1	15,6	8,4	9,0	86
25-29	15,2	16,0	12,5	14,4	92
30-34	13,5	14,1	15,5	13,1	68
35-39	10,9	14,0	12,7	13,0	82
40-44	9,7	12,6	11,7	15,6	107
45-49	9,0	9,1	12,1	12,9	85
50-54	7,9	7,0	11,9	11,5	78
55-59	6,2	5,1	8,7	9,1	84
60-64	4,0	1,9	3,8	0,9	18
	100	100	100	100	80
Gem. leeftijd	35,9	35,7	39,6	39,4	

a. Bron: CPB.

b. Sociale Eenheid.

**Tabel 3. Leeftijd Nederlandse beroepsbevolking en idem personeel Hoogovens, 1997**

	Beroepsbevolking	Hoogovenspersoneel <sup>a</sup>	
		incl. vut	excl. vut
15-19	2,8	0,5	0,4
20-24	10,6	7,9	6,4
25-29	5,3	12,6	10,2
30-34	15,0	11,5	9,3
35-39	14,8	14,6	14,6
40-44	13,3	12,7	12,7
45-49	11,9	12,8	12,8
50-54	9,2	14,8	14,9
55-59	5,5	11,7	11,7
60-64	1,6	0,8	7,0
	100	100	100
Gem. leeftijd	37,5	40,7	42,8

a. Sociale Eenheid.

Voor de periode tot 1997 is een schatting gemaakt van de leeftijd van de Nederlandse beroepsbevolking en het personeel van Hoogovens IJmuiden (zie tabel 3). Inzicht in de toekomstige leeftijdsverdeling van het personeel van Hoogovens IJmuiden is gebaseerd op doorstroming van personeel door leeftijdsklassen in het verleden. De doorstroming is toegepast op een bezetting die 80% is van die van 1984; deze situatie moet volgens de huidige planning overigens reeds in 1990 bereikt zijn. Verdere verlagingen tot 1997 zijn dus niet ingecalculerd, hoewel dit op grond van de ervaringen en de produktiviteitsverbeteringen bij de concurrenten een alleszins waarschijnlijk scenario is. Deze constatering is op zich niet relevant voor ons onderwerp, omdat de probleemstelling bij verdere vermindering van de personeelsbezetting alleen maar aangescherpt wordt. Voor de doorwerking van eventuele regelingen in de toekomst, als vut, zijn schattingen gemaakt die gebaseerd zijn op ervaringscijfers uit het verleden.

Naar verwachting neemt de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking in Nederland van 35,7 in 1987 toe tot 37,5 in 1997. Bij Hoogovens in IJmuiden neemt de gemiddelde leeftijd toe van 39,4 naar 40,7, hetgeen de helft minder is dan de vergrijzing van de beroepsbevolking. De vut-gerechtigde leeftijd blijft in dit alternatief op 60 jaar liggen en verder wordt geen rekening gehouden met een nieuw sociaal plan in het kader van een verdere herstructurering van de Europese staalindustrie.

In de tweede kolom is er van uitgegaan dat de vut geheel wordt afgeschaft. Het effect hiervan is een verhoging van de gemiddelde leeftijd van 39,4 naar 42,8 jaar, hetgeen duidelijk hoger is dan die van de Nederlandse beroepsbevolking. Hierbij dient te worden aangetekend dat geen rekening is gehouden met het effect van toetredingen tot de WAO, die zeker als substitutie zullen optreden in geval er geen vut zal zijn in de leeftijdscategorie 60-65 jaar.

### Kosten van vergrijzing 1977-1987

Zoals eerder is aangegeven, is de gemiddelde leeftijd van de personeelsbezetting van Hoogovens IJmuiden in de periode 1977 tot 1987 vrijwel gelijk gebleven. Relevant voor de vraagstelling thans is met welke kosten dit heeft kunnen plaatsvinden. Ten einde de genoemde bedragen aan een bepaald uitgangspunt te kunnen relateren zijn de personeelskosten van de sociale eenheid per jaar in de periode 1977-1987 in tabel 4 weergegeven.

### Vervroegde uittrekking

De vut-regeling is in 1977 gestart en geleidelijk uitgebreid; met name heeft de uitbreiding plaatsgevonden in 1983 toen voor iedereen de uittrekkingsleeftijd van 62 naar 60 jaar is ge-

**Tabel 4. Ontwikkeling personeelskosten Sociale Eenheid per jaar, in mln. gld.**

Jaar	Kosten	Jaar	Kosten
1977	991	1983	1.276
1978	1.032	1984	1.341
1979	1.092	1985	1.341
1980	1.131	1986	1.350
1981	1.173	1987	1.325
1982	1.215		

**Tabel 5. Vut-uitkeringslast Sociale Eenheid, in mln. gld.**

Jaar	Kosten	Toetreders	Jaar	Kosten	Toetreders
1977	1,3	103	1983	25,2	441
1978	5,0	109	1984	40,9	299
1979	7,8	101	1985	47,1	146
1980	10,6	145	1986	46,7	159
1981	12,1	138	1987	48,1	191
1982	15,3	128	Totaal	260,1	1960

gaan. De uitgekeerde bedragen in de periode 1977-1987 staan in tabel 5; daar is tevens vermeld het aantal werknemers dat in dat jaar voor het eerst aan de regeling is gaan deelnemen.

### Sociale Plannen

In de periode 1977-1987 zijn vier Sociale Plannen geïnitieerd, waarvan een deel nog steeds functioneert. Daarmee wordt uitreden mogelijk gemaakt van werknemers van 57,5 jaar en ouder van wie de arbeidsplaats vervalt of die door vertrek plaatsmaken voor een andere werknemer van wie de arbeidsplaats vervalt. De eerste drie Sociale Plannen zijn gestart in de periode 1979-1986. Het vierde Sociaal Plan is begonnen in 1987 met een eerste tranche, die nog in de jaren 1988, 1989 en 1990 gevolgd zal worden door drie tranches van in totaal ca. 700 mensen. De kosten hiervan tot en met 1987 zijn in tabel 6 in kaart gebracht; het gaat hierbij overigens om de kosten die verbonden zijn met de aanvullingen op de werkloosheidsuitkeringen.

Tabel 6 laat zien dat in totaal f 173 mln. is besteed aan de Sociale Plannen van Hoogovens, waarvan 1.600 mensen gebruik hebben gemaakt. Het gemiddelde van de kosten ligt in de afgelopen vier jaar op f 25 à f 30 mln. per jaar.

### Ontwikkeling van de AOW-premie

De AOW-uitkeringen worden door middel van het omslagstelsel jaarlijks betaald via de AOW-premie. De vergrijzing van de bevolking heeft derhalve onmiddellijk effect op de te betalen AOW-premie. In tabel 7 is een relatie gelegd tussen de personeelskosten van Hoogovens per jaar (in mln. gld.) en de afdracht AOW-premie (in gld. x 1.000) per werknemer. De afdracht AOW-premie per werknemer is derhalve aanzienlijk meer gestegen dan de toeneming van de personeelskosten.

**Tabel 6. Kosten van Sociale Plannen I t/m IV, in mln. gld.**

	Jaar	Kosten	Aantal deelnemers
SOP I	1979/1980	40	350
SOP II	1981/1982/1983	22	200
SOP III	1984/1985/1986	74	750
SOP IV <sup>a</sup>	1987	33	300
Totaal		173	1.600

a. Eerste tranche.

Tabel 7. *Personeelskosten en afgedragen AOW-premie*

	Personeelskosten in mln. gld.	AOW-premie per werknemer in gld. x 1.000
1977	991	3,7
Index	100	100
1987	1.325	6,6
Index	134	178

Tabel 8. *Ontwikkeling afdracht AOW-premie per werknemer, in gld. x 1.000*

Jaar	AOW-premie	Jaar	AOW-premie
1977	3,7	1983	5,4
1978	3,9	1984	5,7
1979	4,1	1985	6,0
1980	4,2	1986	6,0
1981	4,4	1987	6,6
1982	5,0		

### Ontwikkeling van de aanvullende pensioenpremies

De financiering van de aanvullende pensioenen is gebaseerd op het kapitaaldekkingssysteem. De middelen hiervoor komen onder andere uit de aanvullende pensioenpremies. Met het oog op de vergrijzing is van belang welke bedragen aan pensioenpremie per deelnemer per jaar hiermee gemeoid zijn. Uitgegaan is van de totale betaalde premie, zowel van de contributie van deelnemers als van de bijdrage van Hoogovens, waarvan de verhouding ca. 1:2 is.

Tabel 9. *Ontwikkeling van de aanvullende pensioenpremie per deelnemer, in gld. per jaar*

	1977	1984	1987
Premie	5.856	7.879	4.745
Index (1977=100)	100	135	81

Tabel 9 toont een sterke stijging van de aanvullende-pensioenpremie in de periode t/m 1984, met daarna een geleidelijke daling die ertoe leidt dat de premie per deelnemer in 1987 op ca. 80% ligt van die in 1977. Als oorzaken hiervoor zijn onder andere te noemen:

- het praktisch ontbreken van looninflatie;
- de goede beleggingsresultaten van het Pensioenfonds Hoogovens;
- de franchiseverhoging in 1987.

In 1988 zet de daling niet door, maar blijft de pensioenpremie per deelnemer gelijk aan die van 1987.

Als we de bovenstaande kostenontwikkelingen samenvatten dan zijn de volgende bewegingen te zien:

- een aanmerkelijke stijging van de kosten van de vut;
- een aanzienlijk bedrag voor de Sociale Plannen;
- een aanzienlijke stijging van de AOW-premies;
- een aanvankelijke sterke stijging van de aanvullende pensioenpremie tot 1984 waarna een daling optreedt welke gevolgd wordt door een zekere stabilisatie in 1987/1988.

### Beleid

Elke onderneming moet voortdurend inspelen op veranderingen. Voor de staalactiviteiten te IJmuiden gelden concrete doelstellingen als handhaving produktieniveau, opvoeren

toegevoegde waarde, relatieve marktposities verbeteren, ontwikkelen nieuwe hoogwaardige kwaliteiten en produkten. In het kader van dit beleid zal voortdurend de noodzaak blijven bestaan tot inspelen op veranderingen die zich in de technologie en de afzetmarkt voordoen. Daarbij speelt klantgerichtheid, waarbij aan kwaliteit en leveringstiptheid hoge eisen worden gesteld, een grote rol.

Hiervoor zijn mensen nodig met voldoende kennis, kunde en inzet. Die mensen vormen het 'human capital', het 'menselijk vermogen' van de onderneming. Immers, de produkten die rond het jaar 2000 verkocht zullen worden zijn voor een deel nog onbekend. Ook de installaties waarmee geproduceerd wordt, zullen veranderen of worden vervangen. Daarentegen zijn de mensen die zullen produceren voor een belangrijk deel al wel aanwezig. Zij moeten een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van die produkten en die installaties, en moeten produceren met die installaties. Daartoe zullen zij zich zelf moeten ontwikkelen door voortdurende bij-, her- en omscholing. De onderneming zal hen daartoe de gelegenheid moeten bieden.

Van hun kant zullen de medewerkers verwachtingen hebben ten aanzien van de organisatie van het werk en de arbeidsvoorwaarden. De onderneming zal daarop bij voortdurend moeten trachten in te spelen. Ontwikkelen van 'menselijk vermogen' vergt derhalve op een breed gebied een samenhangend beleid. Het gaat om 'investerings in mensen' met een lange looptijd.

Investerings in mensen komt met name tot uitdrukking in de opleidingsfeer. De behoefte aan en de noodzaak tot opleiden in welke vorm dan ook is sterk toegenomen. Dat blijkt ook uit de globale cijfers van het aantal cursisten. Overigens is het aantal cursisten niet zonder meer vergelijkbaar met het aantal personeelsleden, omdat een aantal personeelsleden meer dan één cursus per jaar volgt. Met inachtneming van deze kanttekening volgde in 1977 ca. 20% van de personeelsbezetting een cursus, terwijl dit in 1987 opgelopen was tot ca. 60%. De kosten die er mee gemeoid waren, zijn aanzienlijk. Over 1987 bedragen de opleidingskosten inclusief werkverzuim ca. f 60 mln., hetgeen bijna 5% van de totale personeelskosten is.

In de komende jaren zal aan een aantal ontwikkelingen tegelijk aandacht moeten worden gegeven, te weten:

- verhogen van het vakmanschap van het personeel;
- de geplande afnemng van het aantal arbeidsuren per ton;
- de ombouw van de arbeidsorganisatie en personeelsbezetting door voortdurend inspelen op veranderingen.

De eerste twee algemene ontwikkelingen zullen in het kader van de derde ontwikkeling tijdens ombouwprocessen worden uitgewerkt. Een zeer gecompliceerde zaak derhalve, die zorgvuldig besturen vereist. De besturing van veranderingsprocessen vergt van bestuurders de vaardigheid om ondoorzichtige onderwerpen zakelijk te benaderen. De organisatie zal voldoende toegerust moeten zijn op benodigde ondersteuning.

Bij het verhogen van het vakmanschap gaat het om een combinatie van ervaren en leren, hetgeen ook leidt tot vergroting van de weerbaarheid binnen de arbeidsorganisatie. Men leert de weg te vinden en informatie te verzamelen, te verwerken en te benutten. Hiervan kan het effect zijn dat men ook op gebieden die niet direct met het werk te maken hebben, weerbaarder wordt. Dit is weer van invloed op het gemak waarmee men zich in een arbeidsorganisatie beweegt.

Het werken met goed opgeleide mensen vergt op een breed gebied van personeelsbeleid grote inspanning. Met name ook bij ombouw. Daar gaat het om een wijziging van het produktie-apparaat en in het verlengde daarvan de organisatie. Een ongecontroleerde aanpassing zou afstoten en aantrekken van personeel met zich brengen. Een beleid dat gericht is op het ontwikkelen van de bezetting brengt met zich dat er bij ombouw wordt uitgegaan van behoud van de aan-

wezige bezetting. Daartoe zal vroegtijdig inzicht moeten worden verkregen in de sociaal-organisatorische veranderingen, alsmede in prestaties en het potentieel van de aanwezige bezetting en in de beschikbaarheid van middelen om deze op elkaar te doen aansluiten.

De behandeling van dit soort vraagstukken vergt een goede planning die de volgende eigenschappen heeft:

- vroegtijdig de technische kenmerken van installaties vaststellen en de daarbij behorende taken en verantwoordelijkheden van de mensen bepalen;
- inventarisatie van het potentieel van aanwezige mensen in termen van taken en verantwoordelijkheden;
- bij verschil vaststellen in hoeverre aanpassing (in brede zin) van de technische uitrusting mogelijk is en bepalen van de uiteindelijke werkstructuur.
- schetsen van toekomstbeeld van werkstructuur en werksituatie en aangeven van 'waarom' en 'hoe' de veranderingen moeten worden doorgezet;
- opstellen van personeelsontwikkelingsplan met individuele loopbaanplannen voor de aanwezige bezetting;
- tijdens ombouwproces (over)plaatsen en opleiden van mensen en, waar nodig, vacatures bezetten met tijdelijk personeel;
- tijdig werven van benodigde nieuwe mensen.

De hierbovengenoemde werkwijze is geleidelijk in de praktijk gerealiseerd, de laatste jaren in samenhang met grote investeringen in IJmuiden. Het is duidelijk dat toepassing van dit beleid een kostbare aangelegenheid is. Niet alleen zullen bestuurders veel tijd (moeten) steken in de besluitvorming, ook zal ondersteuning door stafmensen kosten met zich brengen. Bovendien vergt het apparaat waarmee het beleid wordt uitgevoerd, bij voorbeeld in de vorm van opleiding, de nodige gelden. De kosten zijn het financiële aspect van de inspanning die voortvloeit uit het investeren in een vergrijzende personeelsbezetting. Die inspanning is er met name op gericht om de verminderende bezetting als 'menselijk vermogen' breed inzetbaar te houden.

### Kosten van vergrijzing in de toekomst

Nu meer bekend is over de kostenontwikkelingen in het verleden, de ontwikkelingen in de samenstelling van de personeelsbezetting en het in de toekomst te voeren beleid, is het mogelijk om in globale lijnen in te gaan op toekomstige ontwikkelingen. Hierbij moet onderscheid worden gemaakt tussen demografisch gevoelige uitgaven die voor een bedrijf als exogeen moeten worden beschouwd en bedrijfsendogene ontwikkelingen.

Bij de demografisch gevoelige uitgaven gaat het vooral om:

- toeneming van de kosten van de sociale zekerheid aangezien door de vergrijzing met name de uitgaven van de AOW en de WAO stijgen, waarbij de uitgaven van de AOW vooral stijgen na het jaar 2000;
- toeneming van de kosten van de gezondheidszorg, met name door de stijging van het aantal hoogbejaarden, is ook voor werkgevers van belang omdat over het algemeen een bijdrage van ca. 50% wordt gegeven in de te betalen premies van hun werknemers;
- een afnemende van het onderwijs waar een ontwikkeling gaande is van basiseducatie naar volwasseneducatie door middel van her-, om- en bijscholing. Daardoor treedt een verschuiving op van het door de overheid gesubsidiëerde onderwijs naar door het bedrijfsleven betaalde scholing. De ontwikkelingen in de opleidingskosten bij Hoogovens zijn daar een duidelijk voorbeeld van. Verwacht mag worden dat deze kosten in de komende jaren alleen maar zullen toenemen. Het is natuurlijk niet zo, dat de kosten van her-, om- en bijscholing op conto van de vergrijzing ko-

men; wel is het zo dat door regelmatige her-, om- en bijscholing vergrijzing een relatiever begrip gaat worden;

- een toeneming van de aanvullende pensioenpremies;
- een toeneming van de vut-lasten bij ongewijzigde uittreedingsleeftijd.

Voor ons bedrijf kan dit nog wat nader geconcretiseerd worden, met name ten aanzien van de kosten van de vut/SOP. De totale uitkeringslast van de vut neemt in de komende jaren aanzienlijk toe, zij het dat de werkelijke kosten in de komende jaren vanwege het vigerende Sociaal Plan worden beperkt. Voor een aantal jaren zijn berekeningen van de vut-kosten exclusief het effect van Sociaal Plan IV gemaakt (zie tabel 10). Daarbij is uitgegaan van drie toetredingsleeftijden, te weten 60, 61 en 62 jaar, en een gemiddeld deelnemingspercentage van ca. 90%.

Bij voortzetting van de huidige vut-regeling, waarbij een toetredingsleeftijd van 60 jaar geldt, verdubbelen de kosten derhalve in ca. 5 jaar tot 7 à 8% van de totale loonkosten. Zelfs bij een verhoging van de toetredingsleeftijd tot 61 respectievelijk 62 jaar doet zich in de jaren 1991, 1992 en 1993 een aanmerkelijke stijging van de kosten voor.

De werkelijke uitkeringslast van de vut, met verwerking van de verminderde deelneming als gevolg van Sociaal Plan IV, ligt echter in de jaren t/m 1994 aanmerkelijk lager en kan bij een vut-toetredingsleeftijd van 60 jaar op ca. f 50 mln. per jaar worden becijferd, met andere woorden gelijk aan 1987/1988. Het bestaan van een Sociaal Plan moet natuurlijk wel gezien worden als een bijzonderheid, verband houdend met de herstructurering van de Europese staalindustrie. Het lijkt daarom wenselijk de uitkeringslast van de vut steeds te bezien zonder dat van een bijzondere situatie sprake is.

De conclusie uit dit hoofdstuk is dat alle genoemde aspecten wijzen op een toeneming van de kosten als gevolg van het vergrijzen van het personeelsbestand.

### Beleidsconsequenties

Na de voorgaande analyses is het mogelijk een aantal beleidsconsequenties te trekken in verband met de hiervoor genoemde ontwikkelingen, waarbij het kostenaspect een belangrijke rol speelt.

De opvattingen over arbeid zijn aan het veranderen; de overgangen tussen werktijd en vrije tijd, tussen werken en leren, tussen werken en pensionering worden meer en meer geleidelijke overgangen. Arbeid raakt meer geïntegreerd in andere aspecten van het leven. Een dergelijke ontwikkeling vergt dat de thans bestaande standaard-regelingen voor de standaard-werknemer dienen te worden herijkt op de veel pluriformere samenstelling van de bevolking. Dit betekent afstappen van collectieve standaard-regelingen en verder ontwikkelen van differentiatie van arbeidsvoorwaarden. Op die manier kunnen werkende mensen een op hun situatie afgestemde regeling kiezen, hetgeen van invloed is op het aantal arbeidsjaren van de beroepsbevolking, bij voorbeeld via deelnemingspercentage van vrouwen en de mate van deeltijd-werk.

Tabel 10. Toekomstige kosten van de vut bij verschillende vut- leeftijden, in mln. gld.

	60 jaar	61 jaar	62 jaar
1988	50	40	32
1989	57	40	28
1990	67	49	29
1991	84	64	42
1992	96	80	55
1993	105	87	66

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, die toch al moeilijk te voorspellen zijn, zullen er niet duidelijker op worden. Demografische ontwikkelingen hebben natuurlijk invloed op die arbeidsmarkt, maar van groot belang is eveneens op welk segment van de arbeidsmarkt een bedrijf opereert. Zo mag verwacht worden dat de schaarste van LTS-ers op B/C-niveau voor de metaal- /elektrotechniek zal toenemen. De deelmarkt van middelbaar technisch personeel kan overspannen raken, wat ook geldt voor de semi-hoog opgeleiden op economisch/administratief en technisch gebied.

Een omdemering als Hoogovens, die zich beweegt op markten waar de arbeid schaars is, zal mede in verband met de geschetste maatschappelijke ontwikkelingen redenen vinden voor een beleid dat gericht is op investeren in mensen. Het verouderingsproces heeft niet alleen betrekking op leeftijdsveroudering maar ook op een functioneringsveroudering. De kosten van her-, om- en bijscholing zullen in de komende jaren verder toenemen. Overwogen zou kunnen worden om een deel van de vermindering in de kosten van de basiseducatie, die uit de algemene middelen wordt betaald, over te hevelen naar het bedrijfsleven ter ondersteuning c.q. stimuleren van de bedrijfsgerichte opleidingen.

Een bezinning op de vut-regelingen, zoals die thans algemeen gehanteerd worden, is zeer gewenst. Het kostenvraagstuk speelt daarbij een belangrijke rol nu de kosten in de komende jaren alleen maar toenemen; met name zijn dan aan de orde de uittredingsleeftijd en de uitkeringshoogte. Het zijn echter niet alleen de kosten die een bezinning op de vut noodzakelijk maken. Ook van belang zijn:

- meer differentiatie in de arbeidsvoorwaarden;
- de investeringen in menselijk vermogen;
- de schaarste op de arbeidsmarkt in bepaalde segmenten.

Het bovenstaande is meer dan voldoende aanleiding om de kosten en baten van de vut, zowel in kwantitatieve als kwa-

litatieve zin, bij elke ronde van cao-onderhandelingen aan de orde te stellen.

De vergrijzing van de Nederlandse bevolking heeft ook gevolgen voor de middelen die moeten worden opgebracht om de AOW- uitkeringen in de toekomst zeker te stellen. Te verwachten is dat, zonder ombuigingen, werkenden hogere premies voor de AOW moeten betalen ten koste gaat van hun besteedbaar inkomen. Een andere weg is een bevrozing c.q. verlaging van de AOW- uitkeringen, hetgeen op zijn beurt weer een bezinning vraagt op de kosten van de aanvullende pensioenen en de daarvoor benodigde premies.

---

## Slot

---

Vergrijzing bij Hoogovens zal zich in de komende jaren voltrekken doordat oudere werknemers in dienst blijven. In deze werknemers is in de loop van de jaren aanzienlijk geïnvesteerd. Deze investeringen moeten rendabel worden.

Deze benadering kan ook begrepen worden als versterkte aandacht voor behoud van de waarde van werknemers op de 'interne arbeidsmarkt'. Dat is mede noodzakelijk vanwege de spanning die zich naar verwachting zal voordoen op de externe arbeidsmarkt van de onderneming. Het betekent een bezinning op de vut- gerechtigde leeftijd en de condities waaronder vervroegd uittreden mogelijk is.

Het lijkt met de gegevens die nu beschikbaar zijn, noodzakelijk om in cao-onderhandelingen bij de bestemming van de beperkte financiële ruimte, meer dan in het verleden rekening te houden met aspecten van vergrijzing.

**G.J. Heeres**  
**H.A. Leenstra**