

# Voorlopers en volgers onder werkgevers over langer doorwerken

JAAP OUDE MULDER

**De stijgende AOW-leeftijd raakt niet alleen werknemers. Ook werkgevers ondervinden de gevolgen en moeten een manier vinden om hun oudere werknemers langer productief te houden. NIDI-onderzoek laat zien dat er een wereld van verschil schuil gaat achter het formele en informele beleid van werkgevers. Elf procent van de werkgevers ziet zich als voorloper op het gebied van personeelsbeleid voor ouderen. Zij zetten vooral in op informele maatregelen om langer doorwerken mogelijk te maken.**

De hervormingen op het gebied van pensioenen en de arbeidsmarkt hebben tot een veel hogere arbeidsparticipatie en pensioenleeftijd van oudere werknemers geleid. Tien jaar geleden was nog maar 22 procent van de oudere werknemers 65 jaar of ouder op het moment van pensionering, in 2017 was 62 procent ten minste 65 jaar oud. Maar niet alleen oudere werknemers worden rechtstreeks geraakt door de hervormingen; ook werkgevers ondervinden directe gevolgen. Zij moeten oudere werknemers langer in dienst houden en een manier vinden om hen op een productieve manier bij te laten dragen aan de organisatie. Zolang een oudere werknemer met een vast dienstverband wil blijven werken, is het werkgevers immers alleen toegestaan om het dienstverband zonder verdere kosten te ontbinden wanneer een werknemer de AOW-leeftijd bereikt.

Hoe gaan werkgevers om met de gestegen arbeidsparticipatie van ouderen? Voeren zij speciaal beleid ten aanzien van oudere werknemers, en verschilt dit per sector? Dit artikel bespreekt de resultaten van een NIDI-onderzoek uit 2017 (zie kader) over de wijze waarop werkgevers zich aan de nieuwe realiteit aanpassen, met zowel formele als meer informele maatregelen.

## Zorgen over langer doorwerken

Werkgevers zijn niet onverholen positief over de stijging van de AOW-leeftijd en het langer doorwerken van oudere werknemers. Uit eerder NIDI-onderzoek onder dezelfde werkgevers blijkt dat zo'n 40 procent van deze werkgevers zich enigszins of erg overvallen voelt door de snel stijgende pensioenleeftijd. Slechts een minderheid van 15 procent van de werkgevers is positief over de gestegen AOW-leeftijd. Dit blijkt ook uit de geringe steun voor de wijze waarop de regering de AOW-leeftijd heeft verhoogd en vanaf 2021 wil koppelen aan de levensverwachting: slechts 23 procent van de werkgevers is het hier mee eens. Werkgevers zien veel meer in maatregelen die ook door de vakbonden worden genoemd, namelijk de terugkeer naar de oude AOW-leeftijd van 65 jaar (46 procent steunt dit voorstel), dan wel het vastzetten van de AOW-leeftijd op 67 jaar (31 procent steunt dit voorstel).

De weerstand tegen de stijging van de AOW-leeftijd heeft alles te maken met de zorgen van werkgevers over het langer in dienst houden van oudere werknemers. Zij zijn vooral bezorgd over de beperkte inzetbaarheid van oudere werk-



VNO-NCW Malietoren in Den Haag

Foto: fritscdejong/Flickr

nemers met gezondheidsproblemen en over de vraag of oudere werknemers hun werk lichamelijk en mentaal vol kunnen houden tot op hogere leeftijd. Deze zorgen worden vooral gedeeld door werkgevers in de industrie en de bouw, maar in mindere mate ook door werkgevers in de dienstensector en de publieke sector. Die zorg vindt men op een andere wijze ook terug als werkgevers hun verwachtingen uitspreken over de gevolgen van een vergrijsd personeelsbestand. Een grote meerderheid verwacht niet alleen stijgende arbeidskosten, maar ook daling van de productiviteit.

## (In)formele maatregelen, voorlopers en volgers

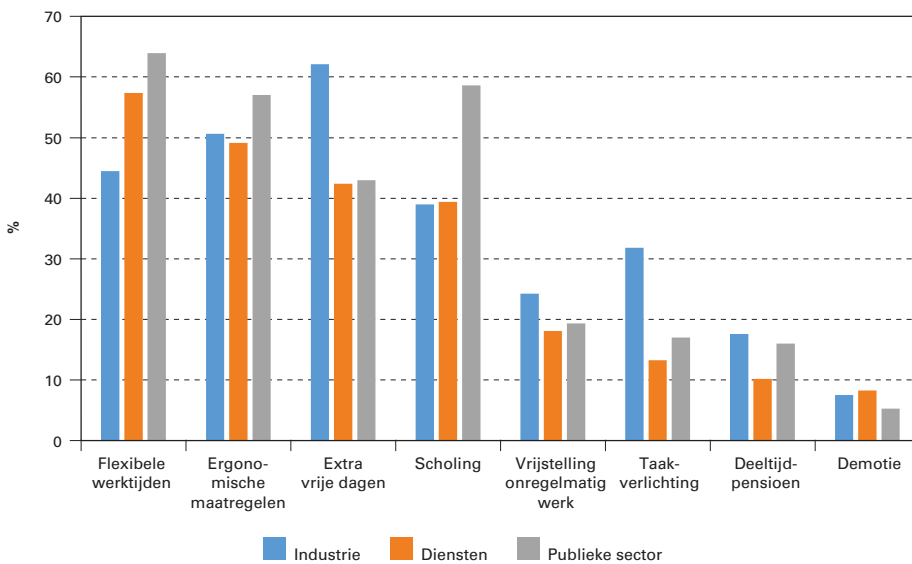
Maar hoe passen werkgevers zich aan deze nieuwe realiteit aan, en hoe proberen zij de gevolgen van de vergrijzing van hun personeelsbestand op te vangen? In de praktijk van alledag kan men hier twee soorten beleid onderscheiden: formeel en informeel.

Formeel beleid behelst beleid dat zwart op wit staat, waarvoor duidelijke criteria gelden, en waar rechten aan kunnen worden ontleend. In veel gevallen is dit beleid dat op sectoraal niveau in een collectieve arbeidsovereenkomst (cao) vastgelegd. Informeel beleid, daarentegen,

## NIDI WERKGEVERSONDERZOEK

Tussen december 2016 en maart 2017 werden 6.000 organisaties met meer dan 10 werknemers benaderd om mee te doen aan het onderzoek 'Langer doorwerken, maar hoe?', waarin zij werden ondervraagd over de manier waarop zij, als organisatie, omgaan met de vergrijzing van hun personeelsbestand en het gegeven dat mensen langer (moeten) doorwerken dan voorheen. In totaal deden 1.358 organisaties mee aan het onderzoek. De vragenlijsten werden in de helft van de gevallen ingevuld door de eigenaar of directeur; in de andere helft van de gevallen werden ze ingevuld door een manager of HR-medewerker.

**Figuur 1.** Het percentage organisaties dat bepaalde formele maatregelen toepast om vergrijzing van het personeelsbestand op te vangen



Bron: NIDI Werkgeversonderzoek 2016-2017.

is doorgaans nergens bindend opgeschreven of geformaliseerd, maar omvat acties die op eigen initiatief genomen worden buiten het formele beleid om. Informeel beleid is meer organisatie-specifiek dan formeel beleid, omdat het niet op hoger niveau wordt vastgelegd, maar meer afhankelijk is van het gedrag van het eigen management.

Een ander onderscheid bestaat in de manier waarop werkgevers hun personeelsbeleid vormgeven. Hierbij kunnen we meer innovatieve organisaties of 'voorlopers' in het leeftijdsbewust personeelsbeleid onderscheiden van organisaties die meer passief of 'volgend' zijn. Ook is er een middencategorie die noch als voorloper, noch als volger kan worden gekarakteriseerd. Het is een bekend verschijnsel dat oplossingen voor nieuwe problemen in onzekere tijden vaak gestimuleerd worden door leiders die nieuw (intern) beleid ontwikkelen of de stap nemen om reeds bestaande ideeën concreet te gaan toepassen. Bij

gebleken succes wordt dat gedrag later vaak gekopieerd door volgers. Dit gedrag zien we terug op tal van terreinen, denk aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar het kan ook op het gebied van personeelsbeleid inzicht geven in verschillende benaderingen van werkgevers ten aanzien van vergrijzing.

### Formele maatregelen

Uit eerder onderzoek van het NIDI is duidelijk geworden dat werkgevers het afgelopen decennium veel actiever zijn geworden op het gebied van formeel leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zij lijken zich te realiseren dat maatregelen nodig zijn om grote problemen door verdere vergrijzing van het personeel te voorkomen. Figuur 1 toont, uitgesplitst naar sector, de mate waarin organisaties formele maatregelen nemen die specifiek gericht zijn op oudere werknemers. Deze formele maatregelen hebben als doel om de productiviteit van oudere werknemers op peil te houden, door ze bijvoorbeeld deels te ontsien (extra vrije dagen), of ze te ontwikkelen (scholing). De figuur toont enkele duidelijke sectorverschillen, met meer nadruk op ontsiemaatregelen in de industriële sector, en meer nadruk op flexibele werktijden en scholing in de publieke sector. In de dienstensector nemen werkgevers de minste formele maatregelen. Dit valt te verklaren door de minder sterke vertegenwoordiging van vakbonden in deze sector en de hogere mate van flexibele contracten.

Op het gebied van formele maatregelen zijn er verschillen te bespeuren tussen voorlopers en volgers, waarbij voorlopers vanzelfsprekend vaker formeel beleid voeren om de productiviteit van ouderen op peil te houden dan volgers. Zo biedt 59 procent van de voorlopers scholing aan ouderen, tegen 35 procent van de volgers. Toch zijn de verschillen tussen voorlopers en volgers wat betreft de overige formele maatregelen niet zo groot als je wellicht zou verwachten. Formele maatregelen worden immers vaak op sectoraal niveau vastgelegd en de bewegingsruimte van organisaties om hiervan af te wijken is enigszins beperkt.

### Informele maatregelen

Een open vraag is of de beperkte verschillen tussen voorlopers en volgers groter worden als we de blik richten op meer informele personeelsmaatregelen. De tabel toont de mate waarin organisaties een aantal verschillende informele maatregelen hebben ingevoerd. De maatregelen zijn gegroepeerd naar het doel dat zij nastreven. Op sectorniveau zijn er nauwelijks verschillen in het nemen van informele maatregelen. Echter zodra we een onderscheid maken tussen voorlopers, volgers, en neutrale organisaties zien we dat er grote verschillen ontstaan. Deze typologie is overigens gebaseerd op hoe werkgevers zichzelf karakteriseren. Werkgevers is de vraag voorgelegd "Als het gaat om het beleid ten aanzien van oudere werknemers, beschouwt u uw organisatie dan als voorloper of als volger?"

Uit de tabel blijkt dat voorlopers in veel gevallen twee tot drie keer zo vaak bepaalde informele maatregelen toepassen als volgers. Voorlopers zijn bijvoorbeeld veel actiever dan volgers op het gebied van informatievoorziening en het beste-

Het percentage organisaties dat bepaalde vormen van informeel beleid toepast om vergrijzing van het personeelsbestand op te vangen, uitgesplitst naar status van volger-voorloper in beleid ten aanzien van oudere werknemers

	Volger	Neutraal	Voorloper
<b>Informatievoorziening</b>			
In gesprek met 60-plussers over wensen en plannen	30	52	71
Werknemers actief ondersteunen bij pensioenkeuzes	26	47	49
Voorlichting aan leidinggevenden	14	32	40
<b>Gezondheid stimuleren</b>			
Meer aandacht gezond en veilig werken	69	81	77
Meer aandacht gezonde levensstijl	47	65	56
Meer aandacht werk-privé balans	37	63	72
<b>Productiviteit in werk stimuleren</b>			
Bij gezondheidsbeperkingen sneller andere functie	34	41	51
Bij verminderde inzetbaarheid hulp zoeken externe functie	18	28	35
Continue aandacht of iedereen op de goede plek zit	53	63	67
<b>Duurzame inzetbaarheid stimuleren</b>			
Werkgroep of persoon voor duurzame inzetbaarheid	13	21	32
Extern advies ingewonnen duurzame inzetbaarheid	10	18	28
<b>Deeltijdpensioenen stimuleren</b>			
Deeltijdpensioen voor de AOW-leeftijd stimuleren	19	27	44

Bron: NIDI Werkgeversonderzoek 2016-2017.

den van aandacht aan de werk-privé-balans van werknemers. Bij sommige maatregelen zijn de verschillen echter kleiner. Zo is er bij een grote meerderheid van de organisaties meer aandacht voor gezond en veilig werken en voor een gezonde levensstijl. Een speciale werkgroep of medewerker voor duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie, of het extern advies inwinnen daarover, zijn de minst toegepaste informele maatregelen. Zelfs bij voorlopers op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid worden deze maatregelen maar bij ongeveer een derde van de organisaties toegepast.

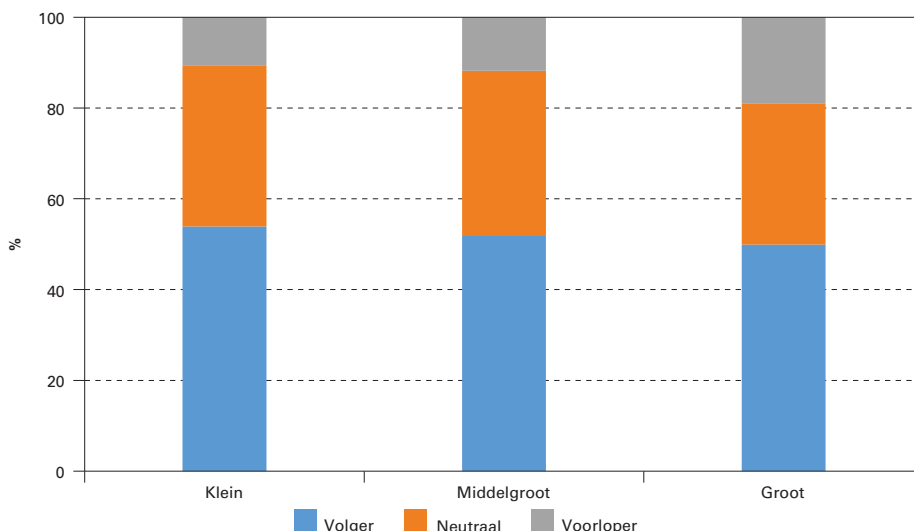
### Wie zijn de voorlopers en volgers?

Elf procent van de werkgevers zegt een voorloper te zijn, terwijl 53 procent van de werkgevers zich een volger noemt. De overige 36 procent noemt zich noch voorloper, noch volger. Als we naar de kenmerken van voorlopers kijken dan valt een aantal zaken op. Sector en de grootte van een organisatie zijn zwak gerelateerd met het zichzelf benoemen als voorloper of volger. In alle sectoren is het percentage dat zich volger dan wel voorloper noemt grofweg gelijk. Figuur 2 toont dat grote organisaties (met meer dan 250 werknemers) zich wat vaker voorloper noemen (19%) dan kleinere organisaties (11%), maar de verschillen zijn beperkt. Nadere analyse leert dat vooral organisaties waarbij het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten belangrijk is, en waar veel aandacht wordt besteed aan medewerkerstevredenheid vaker voorlopers op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn. In dergelijke organisaties wordt kennelijk meer belang gehecht aan de kennis en ervaring die oudere werknemers kunnen leveren, en leeft het besef dat investeren in de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers op termijn bij zal dragen aan de organisatie doelen. Uit onderzoeken naar de 'best practices' van voorlopers op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid is verder bekend dat een leider die 'de kar trekt' en een organisatiecultuur die ondersteunend is aan het langer doorwerken van oudere werknemers belangrijke factoren zijn die bijdragen aan betere resultaten op dat gebied. Deze factoren zijn echter niet zomaar te kopiëren door andere organisaties, waardoor dergelijke 'best practices' beperkte algemene geldigheid hebben. Wel kunnen zij als voorbeeld en ter inspiratie dienen voor andere organisaties.

### Conclusie

Er zijn behoorlijke verschillen tussen organisaties bij het nemen van formele en informele maatregelen om de gevolgen van vergrijzing van het personeelsbestand op te vangen. Waar formele maatregelen deels op sectoraal niveau worden vastgelegd, kunnen organisaties zelf bepalen hoe zij op informele manieren proberen de productiviteit van oudere werknemers op peil te houden. Voorlopers op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid onderscheiden zich dan ook vooral van volgers met meer informele maatregelen, zoals bredere informatievoorziening en meer aandacht voor de vraag of werknemers hun werk op de lange termijn kunnen volhouden, of wellicht beter ander werk kunnen gaan uitoefenen.

**Figuur 2.** Voorlopers en volgers in beleid ten aanzien van oudere werknemers, naar organisatiegrootte\*



\* Organisatiegrootte gemeten met het aantal werknemers.  
 Klein = 10-50 werknemers; Middelgroot = 51-250 werknemers; Groot = >250 werknemers  
 Bron: NIDI Werkgeversonderzoek 2016-2017.

Niet iedere organisatie kan een voorloper zijn, en dat is ook niet nodig. Verschillende soorten organisaties vragen immers om verschillende aanpakken. In sommige organisaties kunnen ouderen hetzelfde werk blijven doen tot hun pensioen, in andere organisaties moet men wellicht meer inzetten op om- of bijscholing om langer doorwerken van ouderen te faciliteren. Wel is het belangrijk om de informele maatregelen bij gebleken succes op termijn te formaliseren, zodat meer mensen ervan kunnen profiteren en oudere werknemers binnen sectoren, maar vooral ook tussen sectoren, kunnen overstappen en langer doorwerken beter haalbaar wordt voor iedereen.

**Jaap Oude Mulders**, NIDI,  
 e-mail: oudemulders@nidi.nl

Noot: Dit onderzoek is medegefinancierd door Instituut GAK.

### LITERATUUR:

- Dalen, H. van, K. Henkens en J. Oude Mulders (2017), Werkgevers willen flexibele AOW voor hun werknemers. *Me Judice*, 9 oktober 2017.
- Lange, A.H. de en B.I.J.M. van der Heijden (2016), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Oude Mulders, J. en K. Henkens (2019), Employers' adjustment to longer working lives. *Innovation in Aging*, 3(1), pp. 1-10.
- Oude Mulders, J., K. Henkens en H. van Dalen (2018), Werkgevers bezorgd over langer doorwerken. *Demos*, 34(1), pp. 1-4.

Foto: fotorobrt/Flickr

