



# Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW) KONINKLIJKE NEDERLANDSE AKADEMIE VAN WETENSCHAPPEN

## Werkgevers proactiever in omgaan met vergrijzing personeelsbestand

Oude Mulders, J.; Henkens, K.; Turek, Konrad

### **published in**

Geron

2019

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in KNAW Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Oude Mulders, J., Henkens, K., & Turek, K. (2019). Werkgevers proactiever in omgaan met vergrijzing personeelsbestand. *Geron*, 21(4). <https://gerontijdschrift.nl/artikelen/werkgevers-proactiever-in-omgaan-met-vergrijzing-personeelsbestand/>

### **General rights**

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

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

### **Take down policy**

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

### **E-mail address:**

[pure@knaw.nl](mailto:pure@knaw.nl)

## Werkgevers proactiever in omgaan met vergrijzing personeelsbestand

**Auteurs:** Jaap Oude Mulders, Kène Henkens, Konrad Turek

**Kernwoorden:** Duurzame inzetbaarheid, Langer doorwerken, Oudere werknemers, Personeelsbeleid

---

**Werkgevers worden geconfronteerd met de vergrijzing van hun personeelsbestand en oudere werknemers die langer doorwerken dan voorheen. In dit artikel vergelijken wij de aanpak van Nederlandse werkgevers met betrekking tot oudere werknemers tussen 2009 en 2017.**

### Werkgevers en vergrijzing

Door de vergrijzing is de noodzaak van hogere arbeidsparticipatie van oudere werknemers en langere carrières snel gestegen. Het zijn echter niet alleen oudere werknemers zelf die hierdoor beïnvloed worden; ook werkgevers moeten een manier vinden om hun vergrijzende personeelsbestand aan het werk te houden. In het verleden was dit nauwelijks een probleem: door genereuze VUT-regelingen werkten maar weinig ouderen door tot de AOW-leeftijd. Veel werkgevers stuurden in het verleden zelf ook aan op het vertrek van oudere werknemers, omdat zij als minder productief dan jongeren werden gezien (Van Dalen et al., 2009). Met het afschaffen van de verschillende mogelijkheden tot fiscaal gestimuleerde vervroegde uittrekking en het verhogen van de AOW-leeftijd zijn deze strategieën echter niet meer reëel en worden werkgevers uitgedaagd om oudere werknemers op een productieve manier aan het werk te houden.

Het werkgeversperspectief is lang onderbelicht gebleven in het wetenschappelijk onderzoek naar de arbeidsmarkt voor oudere werknemers. Uit het eerdere onderzoek is vooral bekend dat werkgevers er redelijk stereotiepe denkbeelden met betrekking tot jongere en oudere werknemers op na houden, en dat werkgevers in veel gevallen liever aansturen op het vertrek van oudere werknemers dan op langer doorwerken (Conen et al., 2011; Harper et al., 2006; Van Dalen et al., 2009). Deze onderzoeken zijn inmiddels echter enigszins gedateerd, en omdat ze gericht zijn op één moment bieden ze geen inzicht in de ontwikkeling van houdingen en gedrag van werkgevers door de tijd. In dit artikel hanteren we daarom een longitudinaal perspectief om de veranderingen in het gedrag van werkgevers ten opzichte van oudere werknemers in een vergrijzende arbeidsmarkt te onderzoeken. We vergelijken het gedrag van werkgevers tussen 2009 en 2017. In deze periode drong de noodzaak tot langer doorwerken door tot het publieke domein, met de verhoging van de AOW-leeftijd vanaf 2013 als duidelijkste voorbeeld. Oudere werknemers bleven steeds meer aan het werk en werkten ook langer door dan eerdere generaties oudere werknemers. Dit blijkt onder meer uit de gestegen gemiddelde pensioenleeftijd, van 62,4 in 2009 tot 64,6 in 2017 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019).

### Typologie van werkgevers

We analyseren data van twee grote onderzoeken onder Nederlandse werkgevers met betrekking tot vergrijzing en langer doorwerken. Deze zijn gehouden in 2009 (n = 1.077) en 2017 (n = 1.358). De analyses zijn representatief voor Nederlandse werkgevers met 10 of meer werknemers. We analyseren het gedrag van werkgevers middels een latente klasse-analyse (LKA). Met deze methode creëren we een typologie van werkgevers, op basis van hun beleid en gedrag in het kader van langer doorwerken. Hiertoe kijken we specifiek naar de volgende zes praktijken: scholing voor oudere werknemers, ergonomische maatregelen, flexibele werktijden, deeltijdpensioen, werktijdvermindering voorafgaand aan pensioen, en vervroegde pensionering. Deze praktijken zijn een goede afspiegeling van werkgeversstrategieën die in eerder onderzoek zijn gevonden (Van Dalen et al., 2009). LKA stelt ons in staat om te analyseren in welke combinaties werkgevers deze maatregelen toepassen, in plaats van elke losse maatregel te analyseren. Doordat we vergelijkbare data van twee enquêtes analyseren kunnen we bovendien onderzoeken hoe het gedrag van werkgevers is veranderd tussen 2009 en 2017.

### Een proactieve verschuiving van werkgeversbeleid

Met de LKA was het mogelijk vier verschillende typen werkgevers te onderscheiden, op basis van hun gedrag met betrekking tot oudere werknemers. Tabel 1 toont de latente klasse profielen voor de vier typen; de waarden tonen de kans dat een werkgever van een bepaald type de genoemde maatregel toepast. Het eerste type werkgever dat we onderscheiden labelen we 'Actief'; dit zijn werkgevers die vooral maatregelen toepassen om oudere werknemers te ondersteunen en activeren, en langer doorwerken te faciliteren. Een ander type werkgevers, gelabeld 'Pensioen', richt zich vooral op het verminderen van het aantal oudere werknemers in de organisatie, door middel van vervroegd- of deeltijdpensioen, of werktijdvermindering. Een derde groep, gelabeld 'Alles' wordt gekenmerkt door een combinatie van activerende en pensioen-gerelateerde maatregelen. De laatste groep wordt daarentegen juist gekenmerkt door het gebrek aan maatregelen die op ouderen zijn gericht ('Geen').

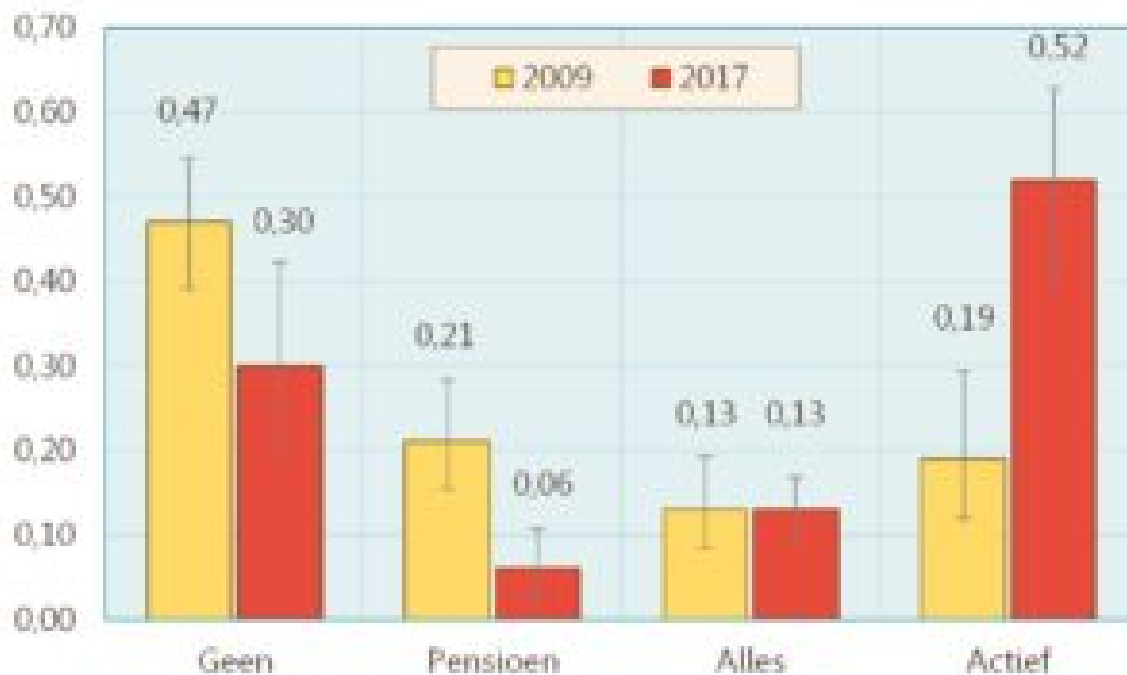
**Tabel 1. Latente klasse profielen**

| Maatregel                       | Type |          |        |       |
|---------------------------------|------|----------|--------|-------|
|                                 | Geen | Pensioen | Actief | Alles |
| Ergonomische maatregelen        | 0,02 | 0,30     | 0,68   | 0,82  |
| Scholing voor oudere werknemers | 0,01 | 0,04     | 0,48   | 0,61  |
| Flexibele werktijden            | 0,24 | 0,26     | 0,64   | 0,65  |
| Deeltijdpensioen                | 0,03 | 0,60     | 0,05   | 0,74  |
| Werktijdvermindering            | 0,02 | 0,43     | 0,12   | 0,76  |
| Vervroegde pensionering         | 0,00 | 0,80     | 0,05   | 0,85  |

Bron: NIDI Werkgeversenquêtes, 2009 en 2017

Wanneer we de data van de twee verschillende enquêtes met elkaar vergelijken, zien we dat er tussen 2009 en 2017 een grote verschuiving heeft plaatsgevonden in de manier waarop werkgevers met oudere werknemers omgaan. Figuur 1 toont de verdeling van de typen werkgevers in de verschillende onderzoeken. Er is een grote daling van het aandeel werkgevers dat geen specifiek ouderenbeleid voert (van 47% tot 30%) en het aandeel werkgevers dat focust op vervroegde uittreding van ouderen (21% tot 6%). Het aandeel actieve werkgevers is juist sterk gestegen (van 19% tot 52%), terwijl het aandeel

werkgevers dat een combinatie van pensioen en activerend beleid voert gelijk is gebleven (13%).



**Figuur 1.** Verdeling van de typen werkgevers (%)

Er is duidelijk sprake van een proactieve verschuiving van werkgeversbeleid met betrekking tot oudere werknemers. In tegenstelling tot in 2009, toen het specifiek managen van oudere werknemers voor de meeste organisaties geen prioriteit was (Conen et al., 2011), bestaat het *actieve* cluster in 2017 uit meer dan de helft van de Nederlandse werkgevers. Veel organisaties hebben zich kennelijk gerealiseerd dat een passieve houding bij het managen van oudere werknemers op termijn schadelijk kan zijn. Uit nadere analyse blijkt dat niet langer alleen grote organisaties een actief personeelsbeleid met betrekking tot ouderen voeren; in alle lagen van de economie voeren veel werkgevers nu een actief personeelsbeleid, gericht op het faciliteren en accommoderen van langere carrières van oudere werknemers. Verder is vooral de forse daling van werkgevers die zich richten op de (vervroegde, gedeeltelijke) pensionering van oudere werknemers opvallend. Dit is het resultaat van het uitfaseren van de verschillende vervroegde pensioenmogelijkheden.

### Een goed teken voor oudere werknemers

De proactieve verschuiving van werkgeversgedrag met betrekking tot oudere werknemers is het resultaat van verschillende ontwikkelingen. Allereerst zijn demografische ontwikkelingen in de beroepsbevolking dwingender geworden: er zijn relatief steeds meer ouderen in de beroepsbevolking, en het is in het eigenbelang van werkgevers om hen zo productief mogelijk te laten zijn. Daarnaast zijn er dwingende beleidsontwikkelingen geweest, met het uitfaseren van fiscaal gestimuleerd vervroegd pensioen en het verhogen van de AOW-leeftijd als duidelijkste invloed op veranderend werkgeversgedrag. Doordat de stijging van de AOW-leeftijd en mogelijke aanpassingen aan het pensioenstelsel al zo lang een prominente rol spelen in het publieke debat, zijn werkgevers zich gaan realiseren dat langer doorwerken van oudere werknemers onvermijdelijk was. Ten slotte speelt de economische situatie waarschijnlijk een rol. In 2009 bevond de Nederlandse economie zich in een diepe crisis, terwijl de economie in 2017 alweer enige jaren gestaag groeide en de werkloosheid laag was. Bij een gebrek aan voldoende vervangende arbeidskrachten was het voor werkgevers in 2017 aantrekkelijker om langer doorwerken van oudere werknemers te stimuleren en te faciliteren. De meer proactieve houding van werkgevers ten opzichte van oudere werknemers lijkt een goed teken voor ouderen; met investeringen in scholing, ergonomische maatregelen, en flexibele werktijden kunnen ouderen vermoedelijk op een prettigere manier langer doorwerken, en dat bovendien beter volhouden.

## **Auteurs**

### **Jaap Oude Mulders**

Jaap Oude Mulders is als postdoctoraal onderzoeker verbonden aan het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) in Den Haag.

### **Kène Henkens**

Kène Henkens is verbonden aan het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI-KNAW) / Rijksuniversiteit Groningen.

### **Konrad Turek**

Konrad Turek is verbonden aan het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI-KNAW) / Rijksuniversiteit Groningen.

---

## **Literatuurlijst**

1. Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019). *Werknemers in 2018 gemiddeld 65 jaar bij pensionering*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/32/werknemers-in-2018-gemiddeld-65-jaar-bij-pensionering>
2. Conen, W., Henkens, K., & Schippers, J. (2011). Are employers changing their behavior toward older workers? An analysis of employers' surveys 2000–2009. *Journal of Aging & Social Policy*, 23(2), 141–158.
3. Harper, S., Khan, H., Saxena, A., & Leeson, G. (2006). Attitudes and practices of employers towards ageing workers: Evidence from a global survey on the future of retirement. *Ageing Horizons*, 5, 31–41.
4. Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19(1), 47-60.