



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

Met pensioen en toch aan het werk - het werkgeversperspectief

Oude Mulders, J.; Henkens, K.; Schippers, J.

published in

M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie
2014

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., & Schippers, J. (2014). Met pensioen en toch aan het werk - het werkgeversperspectief. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 68(3), 43-56.
<http://www.tijdschriftmeno.nl/artikel/14040/Met-pensioen-en-toch-aan-het-werk---het-werkgeversperspectief>

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

Met pensioen en toch aan het werk – het werkgeversperspectief

DE ROL VAN LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID

Een steeds groter deel van de Nederlandse bevolking blijft actief op de arbeidsmarkt na (vervroegde) pensionering. Veel oudere werknemers blijken een voorkeur te hebben voor geleidelijke uittreding uit het arbeidsproces. Het komt voor dat ouderen bij dezelfde werkgever geleidelijk minder gaan werken, maar ook een verandering van werkgever is niet ongewoon. Het werkgeversperspectief op deze ontwikkeling is echter onderbelicht gebleven. Het is niet duidelijk hoe vaak werkgevers (vroeg)gepensioneerden inschakelen, voor welk werk zij hen inzetten en welke redenen zij daarvoor hebben. Toch is dit, met het oog op de vergrijzing, belangrijk om te weten. Werkgevers bepalen immers of zij met (vroeg)gepensioneerden willen werken, en de voorwaarden waaronder dat gebeurt. In dit artikel gaan we daarom in op de verschillende manieren waarop Nederlandse werkgevers vroeggepensioneerden inzetten binnen hun organisatie. Op basis van grootschalig werkgeversonderzoek onderscheiden we vier manieren van omgaan met vroeggepensioneerden, en relateren we de manier van omgaan met vroeggepensioneerden aan het toepassen van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Inleiding

De vergrijzing stelt Nederland voor grote potentiële problemen. Doordat de levensverwachting stijgt en het kindertal daalt, zal op termijn de beroepsbevolking krimpen en het relatieve aantal werkenden ten opzichte van het aantal ouderen afnemen (Roosblad, 2011). Hierdoor wordt er een groter beroep op de AOW en de pensioenen gedaan dan waar decennia geleden rekening mee werd gehouden. Dit is onder andere merkbaar op de arbeidsmarkt, waar de mogelijkheden op vervroegde uittreding sterk zijn ingeperkt, en waar



Jaap Oude Mulders, Kène Henkens en Joop Schippers

Drs. Jaap Oude Mulders is promovendus bij het NIDI en Universiteit Utrecht.

Prof. dr. Kène Henkens is themaleider bij het NIDI en hoogleraar pensioensociologie aan de Universiteit van Amsterdam.

Prof. dr. Joop Schippers is hoogleraar arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht.

steeds vaker van ouderen verwacht wordt dat zij langer doorwerken. In de huidige crisistijd, waarin de werkloosheid in absolute cijfers hoger is dan ooit tevoren, is dit echter vaak lastig. De werkloosheid onder de oudere beroepsbevolking is hard opgelopen en het lukt werkloze ouderen in veel gevallen niet meer om vervangend werk te vinden. Voor diegenen die wel werk hebben, wordt het daarom steeds aantrekkelijker om het arbeidsproces geleidelijk te verlaten, naast het (vroeg)pensioen een band met de arbeidsmarkt te behouden en zo hun loopbaan te verlengen.

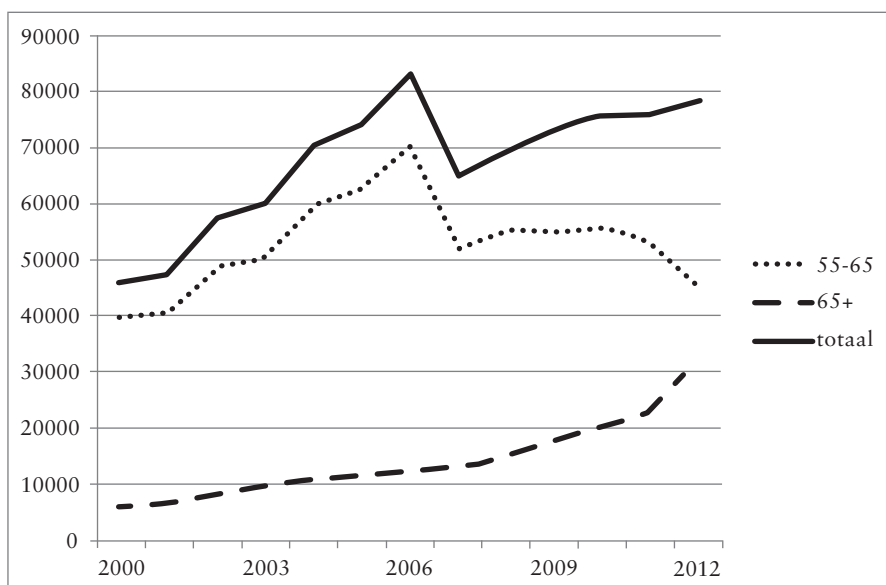
(VROEG)PENSIOEN EN DOORWERKEN NA (VROEG)PENSIOEN

Nederland kende aan het eind van de 20e eeuw een aantal decennia die werden gekenmerkt door een sterke cultuur van vervroegde uittreding uit het arbeidsproces. Vanaf de jaren zeventig werden geleidelijk in alle sectoren VUT-regelingen ingevoerd. Deze werden gefinancierd op basis van een omslagstelsel, waarin werkenden betaalden voor vervroegde uitreders. Nadat het inzicht groeide dat dit op termijn onbetaalbaar zou worden, werden vanaf de jaren negentig VUT-regelingen omgezet in prepensioenregelingen, waarin werknemers grotendeels zelf spaarden om eerder te kunnen stoppen met werken. In 2006 werd met de Wet VUT, prepensioen en levensloop (Wet VPL) vervroegd uittreden fiscaal minder aantrekkelijk gemaakt. Hoewel het voor werknemers in veel sectoren nog steeds mogelijk is om vervroegd uit te treden en zo voor hun 65e aanspraak te maken op hun opgebouwde pensioen, is de pensioenuitkering in dergelijke gevallen een stuk lager dan onder de oudere regelingen. Mede als gevolg hiervan is de gemiddelde leeftijd bij uittreding de laatste jaren gestegen: tot 2006 was dit al jaren stabiel op ongeveer 61 jaar, sindsdien is het gestegen tot 63,6 jaar in 2012. Ruim veertig procent van de werknemers die nu met pensioen gaan is 65 jaar of ouder (Arts & Otten, 2013).

Omdat de VUT-regelingen expliciet als doel hadden om arbeidsplaatsen vrij te maken voor jongeren, was werken naast de VUT niet toegestaan. Deze restrictie verviel grotendeels bij de invoering van prepensioenen (zie Henkens, Van Dalen & Van Solinge, 2009 voor meer informatie). Daarnaast is er al jaren een trend waarneembaar van geleidelijke pensionering: veel mensen stoppen niet meer abrupt met een voltijd baan, maar bouwen langzaam af. In sommige gevallen is dit mogelijk binnen de eigen baan, maar het komt ook voor dat ouderen uittreden met vervroegd pensioen en in een andere branche een baan vinden. Het gaat hierbij vaak om relatief eenvoudige deeltijd banen met een hoge mate van flexibiliteit, zoals postbezorgers en taxichauffeurs. In de Engelstalige literatuur staan dit soort banen bekend als *bridge jobs* (zie bijv. Ruhm, 1990). In het Nederlands worden deze banen wel doorstartbanen (Henkens, Van Solingen & Van Dalen, 2013) of overbruggingsbanen (Euwals, Boeters, Bosch, Deelen & Ter Weel, 2013) genoemd. Het doel is om een brug te slaan tussen het werkende leven en volledige pensionering en zo de overgang naar pensioen te vergemakkelijken. In figuur 1 is te zien dat de combinatie van werk en (vroeg)pensioen in Nederland een groeiend fenomeen is.

Ook is duidelijk zichtbaar dat werk in combinatie met pensioen (65+) gestaag toeneemt, terwijl sinds 2006 de combinatie van werk en vroegpensioen (55-65) langzaam afneemt (er gaan immers steeds minder mensen met vroegpensioen). Het beleid rond het verhogen van de arbeidsparticipatie van ouderen en het verhogen van de pensioenleeftijd lijkt zijn vruchten af te werpen. Er bestaat overigens enige discrepantie tussen de definities die verschillende onderzoeken hanteren voor (vroeg)pensioen en doorwerken na (vroeg)pensioen. In de Nederlandse context spreken wij van pensioen als men inkomsten heeft uit een pensioenfonds, en van vroegpensioen als men dit heeft voor het bereiken van de officiële pensioenleeftijd. Doorwerken na (vroeg)pensioen is het verrichten van arbeid, al dan niet betaald (maar niet voor een vrijwilligersorganisatie), naast het ontvangen van pensioen. Door de verschillende regels en praktijken omtrent pensionering is het soms lastig de cijfers omtrent het doorwerken na (vroeg)pensioen te vergelijken.

Figuur 1.
Aantal (vroeg)gepensioneerden met inkomsten uit arbeid (bron: CBS)



Het meeste onderzoek omtrent doorwerken na (vroeg)pensioen is gedaan vanuit het werknemersperspectief. Zo is bijvoorbeeld onderzocht welke persoonlijke kenmerken invloed hebben op het doorwerken na (vroeg)pensioen, waarbij veelal onderscheid wordt gemaakt tussen doorwerken voor dezelfde werkgever en het wisselen van werkgever. Ook is onderzocht of mensen die doorwerken na (vroeg)pensioen meer of minder tevreden zijn met hun beslissing dan mensen die volledig stoppen met werken. Het blijkt dat voornamelijk mannelijke, hoog opgeleide, gezonde en relatief jonge gepensioneerden parttime werk weten te vinden, waar zij erg tevreden over zijn (zie bijv. Feldman, 1994; Henkens et al., 2013; Kim & Feldman, 2000; Wang, Zhan, Liu & Shultz, 2008). (Vroeg)gepensioneerden gaan vaak aan de slag in politieke en bestuurlijke functies, het

onderwijs of de cultuursector, maar zijn ondervertegenwoordigd in de landbouw, industrie en bouw (Van Dalen, Henkens, Lokhorst & Schippers, 2009). De belangstelling voor doorwerken na (vroeg)pensioen en geleidelijke uittreding is groeiende, waardoor er, zeker met het oog op de hoge werkloosheid, een grote en groeiende groep (vroeg)gepensioneerden bestaat die graag zou willen doorwerken, maar die er niet in slaagt werk te vinden. Dit blijken veelal mensen te zijn die onvrijwillig zijn uitgetreden, bijvoorbeeld als gevolg van een reorganisatie (Henkens et al., 2009; Van Dalen et al., 2009). (Vroeg)gepensioneerden die doorwerken na hun pensioen vinden hun baan gewoonlijk via informele kanalen, zoals het eigen netwerk of dat van de oude werkgever. De kans op een baan langs een meer formele weg zoals een uitzendbureau of het UWV lijkt een stuk lager te zijn (Henkens et al., 2013).

Terwijl er dus relatief veel bekend is over de personen die werken naast hun (vroeg)pensioen, weten we veel minder over de werkgevers die (vroeg)gepensioneerden inzetten. Het is grotendeels onbekend hoe werkgevers zich verhouden tot de gefaseerde uittreding en het doorwerken na (vroeg)pensioen van hun eigen medewerkers en het aantrekken van (vroeg)gepensioneerden van buiten de organisatie. Het ontbreken van werkgeversonderzoek is curieus gezien de cruciale rol die werkgevers spelen op de arbeidsmarkt: werkgevers bepalen immers uiteindelijk of zij (vroeg)gepensioneerden inschakelen en, zo ja, op welke manier zij hen inzetten binnen het bedrijf.

Om het werkgeversperspectief op werken na (vroeg)pensioen beter te begrijpen onderzoeken wij in dit artikel hoe Nederlandse werkgevers in de praktijk omgaan met vroeggepensioneerden. Hoewel in het onderzoek specifiek gevraagd werd naar vroeggepensioneerden lijken onze resultaten goed generaliseerbaar naar 'gewone' gepensioneerden (van 65 en ouder). Voor het onderzoek maken we gebruik van data van ongeveer duizend Nederlandse organisaties.

Onze onderzoeksvraag bestaat uit drie delen:

1. Op welke manier en waarom zetten werkgevers vroeggepensioneerden in binnen hun organisatie?
2. Kunnen we werkgevers classificeren op basis van hun inzet van vroeggepensioneerden?
3. Kunnen we de inzet van vroeggepensioneerden verklaren vanuit werkgevers' toepassing van leeftijdsbewust personeelsbeleid?

We bespreken eerst de data waarmee we deze vragen trachten te beantwoorden. Daarna presenteren we de beschrijvende resultaten van het onderzoek, om zo antwoord te geven op de eerste onderzoeksvraag. Vervolgens classificeren we werkgevers op basis van hun inzet van vroeggepensioneerden met een *latente klasse analyse* (LKA). Deze classificatie gebruiken we in het laatste deel, waarin we het inzetten van vroeggepensioneerden relateren aan het toepassen van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit artikel sluit af met een korte samenvatting van en reflectie op de resultaten.

Dataverzameling

In het kader van het Europese project ‘Activating Senior Potential in Ageing Europe’ ondervroegen het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut en de Universiteit Utrecht in 2009 een groot aantal werkgevers over hun houding, beleid en gedrag ten opzichte van oudere werknemers (zie Van Dalen, Henkens, Conen & Schippers, 2012 voor een uitgebreid verslag). Nederlandse werkgevers werd ook specifiek naar hun inzet van vroeggepensioneerden gevraagd.

De onderzoekers verstuurden een vragenlijst naar een representatieve steekproef van organisaties, gestratificeerd naar sector en grootte. 1077 organisaties stuurden een ingevulde vragenlijst terug. Dit betekent een respons van 23%, wat vergelijkbaar is met andere grootschalige onderzoeken onder werkgevers (Baruch & Holtom, 2008). Na verwijdering van respondenten die het gedeelte over het inzetten van vroeggepensioneerden niet hadden ingevuld ($n = 79$) bleven er 998 respondenten over (uiteindelijke respons 21%). De vragenlijsten werden ingevuld door een directielid (41%), hoofd personeelszaken (39%), algemeen manager (10%) of een andere medewerker (10%). Tabel 1 biedt inzicht in enkele achtergrondkenmerken van de organisaties die participeerden in het onderzoek.

Tabel 1.
Kenmerken van de organisaties uit de steekproef

		Gemiddelde of percentage	Standaarddeviatie
Sector			
	Bouw en industrie	34,97%	
	Service en handel	32,67%	
	(Semi)publieke sector	30,06%	
	Overig	2,30%	
Organisatiegrootte			
	2 - 25 werknemers	23,45%	
	26 - 75 werknemers	21,34%	
	76 - 200 werknemers	19,04%	
	> 200 werknemers	36,17%	
Personeelskenmerken			
	Percentage ouderen (50+)	23,12	15,52
	Percentage hoog opgeleid	18,40	26,63
	Percentage met tijdelijk contract	12,74	16,05
	Percentage met parttime contract	31,59	27,56

De inzet van vroeggepensioneerden door werkgevers werd onderzocht met vijf vragen. Ten eerste werd gevraagd of men vroeggepensioneerden inzette of recentelijk ingezet had. De antwoordmogelijkheden waren: ‘Nee, nooit’, ‘Ja,

in uitzonderlijke gevallen' en 'Ja, regelmatig'. De overige vragen werden alleen gesteld aan de respondenten die deze eerste vraag bevestigend hadden beantwoord. Ten tweede werd gevraagd of deze inzet betaald, onbetaald, of tegen een onkostenvergoeding plaatsvond. Ten derde werd gevraagd in welke mate de organisatie vroeggepensioneerden inzette voor vier soorten werk. Omdat we met zeer verschillende organisaties van doen hadden, hebben we enkele algemeen toepasbare soorten werk geïdentificeerd. We onderscheiden 1) regulier werk, 2) klussen, 3) werk als oproepkracht, en 4) werk op incourante tijden. Men kon de inzet van vroeggepensioneerden voor elke soort werk op een vierpuntsschaal aangeven. Als vierde werd gevraagd naar de motieven voor het inzetten van vroeggepensioneerden; hun werd gevraagd op een vierpuntsschaal aan te geven in hoeverre de volgende motieven van belang waren: lage kosten, personeelstekort, gebrek aan specifieke kennis, behoefte aan flexibiliteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ten slotte werd gevraagd of men weleens gebruik had gemaakt van de volgende vijf manieren van rekrutering voor vroeggepensioneerden: uitzendbureau, via-via (informeel), oud-werknemer benaderd, gepensioneerde die zichzelf meldt, advertentie.

Resultaten

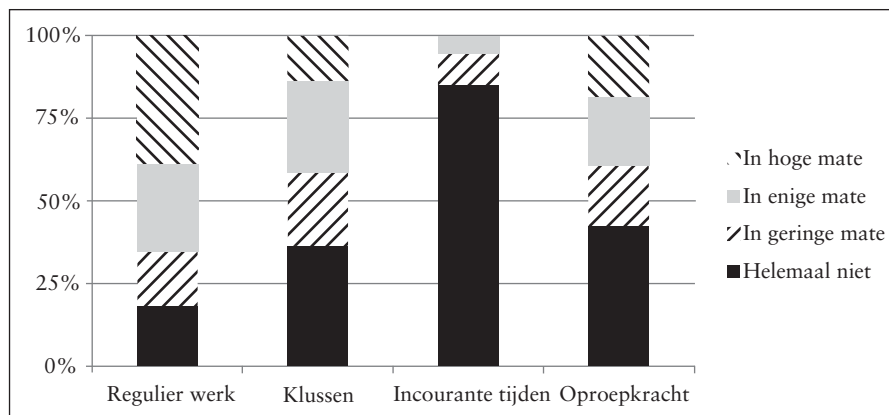
Van de respondenten gaf ruim de helft (52,6%) aan helemaal geen vroeggepensioneerden in te zetten. 37,3% van de respondenten gaf aan weleens vroeggepensioneerden in te zetten, maar alleen in uitzonderlijke gevallen. De rest, 10,1% van de ondervraagden, gaf aan op meer regelmatige basis vroeggepensioneerden in te schakelen.

87% van de werkgevers die weleens vroeggepensioneerden inzet, doet dit tegen betaling. 9% van de werkgevers betaalt alleen een onkostenvergoeding, en 4% betaalt helemaal niet. Het is belangrijk hier te vermelden dat het niet om typisch vrijwilligerswerk gaat, maar om werk binnen arbeidsorganisaties dat voor het overige wel door betaalde krachten wordt gedaan. Dat vroeggepensioneerden voor 13% van de werkgevers bereid zijn onbezoldigde arbeid te verrichten, kan te maken hebben met de niet-financiële motieven die (vroeg)gepensioneerden kunnen hebben om aan de slag te blijven. Dit kunnen bijvoorbeeld persoonlijke (behoefte aan structuur, voldoening uit werk), sociale (behoefte aan sociale contacten) of generatieve (behoefte om kennis over te dragen) motieven zijn (Mor-Barak, 1995). Wanneer een werkgever geen (vroeg)gepensioneerde betaalde kracht in dienst wil nemen, kan hij of zij toch tegemoetkomen aan deze andere motieven van (vroeg)gepensioneerden en onbetaald werk toestaan. We komen er later op terug voor welk werk deze onbetaalde krachten worden ingezet.

Voor welke soorten werk vroeggepensioneerden worden ingezet, wordt weergegeven in figuur 2. Uit de resultaten blijkt dat zo'n 80% van de werkgevers die weleens vroeggepensioneerden inzet, dat doet voor regulier werk; zo'n

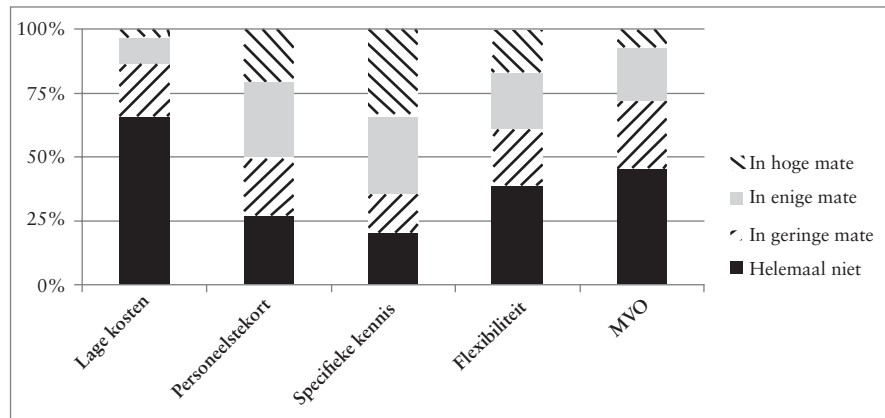
40% van de werkgevers doet dit zelfs zeer regelmatig. Bij het inzetten van vroeggepensioneerden voor regulier werk is er in principe geen onderscheid te maken tussen de vroeggepensioneerden en overige werknemers. De resultaten laten echter zien dat de meerderheid van de werkgevers vroeggepensioneerden ook inzet voor klussen (die dus buiten het reguliere werk vallen) en/of als oproepkracht. Het inzetten van vroeggepensioneerden voor werk op incurante tijden gebeurt bij slechts een klein percentage van de respondenten, en dan hooguit sporadisch. Veel werkgevers schakelen vroeggepensioneerden in voor meer dan één soort werk: 37% zet ze in voor twee van de vier soorten, 26% voor drie soorten werk, en 10% zelfs voor alle vier de genoemde soorten werk.

Figuur 2.
Soorten werk waarvoor
vroeggepensioneerden
worden ingezet



Welke motieven werkgevers noemen voor het inzetten van vroeggepensioneerden wordt gepresenteerd in figuur 3. De specifieke vakkennis die vroeggepensioneerden bezitten, wordt het vaakst genoemd als motief voor de inzet van vroeggepensioneerden. Hierbij valt te denken aan kennis van specialistische technieken of methodes die jongeren niet meer kennen, maar ook de waarde van jarenlange ervaring valt hieronder. Kennelijk hebben veel werkgevers behoefte aan ervaring en kennis die niet of nauwelijks bij niet-gepensioneerden te vinden is, en heeft de organisatie niet tijdig voor kennisoverdracht of vervanging gezorgd. Personeelstekort en flexibiliteit worden ook als belangrijk motief voor de inzet van vroeggepensioneerden gegeven. Omdat vroeggepensioneerden vaak weinig vaste verplichtingen hebben, kunnen zij snel en flexibel worden ingezet, bijvoorbeeld als er een tekort is aan geschikt personeel. Doorgaans is dit tekort van kortdurende aard. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt door ongeveer de helft van de werkgevers als motief voor het inzetten van vroeggepensioneerden genoemd, maar dit blijkt vaak een secundair motief te zijn. Slechts een minderheid van de werkgevers noemt lage kosten als motief. Ook al zijn de kosten voor een vroeggepensioneerde vaak lager dan van een niet-gepensioneerde oudere – de werkgever hoeft immers geen pensioen- en AOW-premies meer af te dragen – dit lijkt niet van doorslaggevend belang.

Figuur 3.
Motieven voor de tewerkstelling van vroeggepensioneerden



Werkgevers blijken een sterke voorkeur te hebben voor informele methoden van rekrutering en een sterke voorkeur voor vroeggepensioneerden waarmee zij bekend zijn. Ruim 70% van de respondenten gaf aan weleens een vroeggepensioneerde oud-medewerker in dienst te hebben genomen. 36% van de respondenten had weleens een gepensioneerde die zichzelf had gemeld aangenomen en 26% had een vroeggepensioneerde via het informele netwerk gevonden. Meer formele rekrutering kwam nauwelijks voor: 9% maakte gebruik van het uitzendbureau en slechts 4% had via een advertentie een vroeggepensioneerde gerekruteerd.

LATENTE KLASSE ANALYSE: VERSCHILLENDE MANIEREN VAN INZETTEN VAN VROEGGE-PENSIONEERDEN

Hoewel de beschrijvende resultaten ons waardevol inzicht geven in de praktijken van werkgevers omtrent de inzet van vroeggepensioneerden, brengen zij niet in beeld of er veelvoorkomende antwoordpatronen zijn, en hoe de antwoorden op de vragen met elkaar samenhangen. Om hier meer duidelijkheid in te krijgen hebben wij een latente klasse analyse (LKA) uitgevoerd. LKA is een statistische methode die de onderliggende structuur van antwoorden op een aantal variabelen beschouwt en op basis daarvan een classificatie maakt (Collins & Lanza, 2010).

Ons doel van de LKA was om werkgevers te classificeren op basis van hun inzet van vroeggepensioneerden. Omdat de motieven voor de tewerkstelling van vroeggepensioneerden en de rekrutering niet direct van belang zijn voor de manier waarop een organisatie vroeggepensioneerden inschakelt, gebruiken we voor de LKA alleen de informatie over 1) de frequentie van de inzet, 2) de informatie over de betaling van vroeggepensioneerden, en 3) voor welke soorten werk zij worden ingezet.

De LKA onderscheidt vier soorten werkgevers. De resultaten worden gepresenteerd in tabel 2. De coëfficiënten in de tabel zijn te interpreteren als proporties. In de groep 'gebruikers voor regulier werk' zet bijvoorbeeld 84% van de werkgevers vroeggepensioneerden slechts bij uitzondering in en 16% op

meer regelmatige basis. De onderste rij geeft aan welk percentage van de werkgevers in de steekproef onder elk van de vier klassen valt (NB: een meer gedetailleerde verhandeling over de modelkeuze en interpretatie van de LKA wordt gegeven in Oude Mulders, Henkens & Schippers, 2013).

Tabel 2.
Latente klasse analyse
naar de verschillende
manieren van inzet van
vroeggepensioneerden

		Niet-gebruikers	Gebruikers voor regulier werk	Gebruikers voor irregulier werk	Gebruikers voor regu- lier en irregulier werk
Frequentie					
	Nooit	1,00	0,00	0,00	0,00
	Uitzonderlijk	0,00	0,84	0,89	0,65
	Regelmatig	0,00	0,16	0,11	0,35
Betaald†					
		0,00	0,98	0,57	0,91
Regulier werk†					
		0,00	0,99	0,34	0,92
Klussen†					
		0,00	0,44	0,78	0,79
Oproepkracht†					
		0,00	0,39	0,46	0,87
Incourante tijden†					
		0,00	0,00	0,05	0,39
Percentage van steekproef					
		52,6%	20,2%	10,7%	16,5%

† Dummy variabele

Iets meer dan de helft van de werkgevers schakelt geen vroeggepensioneerden in, zoals al eerder bleek uit de beschrijvende resultaten. De tweede groep, ruim 20% van de steekproef, door ons gekenmerkt als *'gebruikers voor regulier werk'*, zet vroeggepensioneerden hoofdzakelijk in voor regulier werk. 44% van de werkgevers in deze groep zet vroeggepensioneerden ook in voor klussen en 39% als oproepkracht, maar deze soorten werk lijken ondergeschikt aan het reguliere werk. De werkgevers in deze groep betalen hun vroeggepensioneerden bovendien (vrijwel) allemaal.

De derde groep bevat ruim 10% van de steekproef en is door ons gekenmerkt als *'gebruikers voor irregulier werk'*. De werkgevers in deze groep zetten vroeggepensioneerden veel minder in voor regulier werk, maar vaker voor klussen. Opvallend is dat slechts 57% van de werkgevers in deze groep zijn vroeggepensioneerden betaalt. Het overgrote deel van de werkgevers die vroeggepensioneerden niet betalen bevindt zich in deze groep, wat aantoont dat het niet betalen van vroeggepensioneerden samengaat met het inzetten van vroeggepensioneerden voor irregulier werk zoals klussen en als oproepkracht.

De laatste groep is een combinatievorm van de vorige twee groepen en vormt ruim 16% van de steekproef. Een relatief groot deel van de werkgevers in deze groep (35%) zet vroeggepensioneerden in op regelmatige basis, in tegen-

stelling tot de andere groepen. Deze werkgevers worden gekenmerkt doordat zij vroeggepensioneerden inzetten voor een breed scala aan werkzaamheden. De inzet voor zowel regulier werk, klussen en als oproepkracht is erg hoog. Ook zetten relatief veel werkgevers in deze groep vroeggepensioneerden in voor werk op incurante tijden. Dit toont aan dat als vroeggepensioneerden worden ingezet voor werk op incurante tijden, zij daarnaast ook worden ingezet voor andere soorten werk. Ruim negen op de tien werkgevers in deze groep betalen hun vroeggepensioneerden bovendien.

DE ROL VAN LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID

Om te analyseren hoe het inzetten van vroeggepensioneerden gerelateerd is aan het personeelsbeleid van bedrijven voeren we een multinomiale logistische regressieanalyse uit. We zijn met name geïnteresseerd in het effect van *leeftijdsbewust personeelsbeleid*, omdat het toepassen van specifiek op ouderen gericht personeelsbeleid kan aangeven hoe bewust een werkgever zich is van de vergrijzing van de beroepsbevolking en hoe actief hij of zij hiermee omgaat binnen de eigen organisatie. De hierboven gepresenteerde classificatie fungeert als afhankelijke variabele voor de regressieanalyse. In het onderzoek werd werkgevers gevraagd welke beleidsmaatregelen zij toepassen om met de vergrijzing binnen hun organisatie om te gaan. We kijken specifiek naar vier van deze beleidsmaatregelen: demotie, het aanbieden van training aan ouderen, het aantrekkelijk maken van vervroegd pensioen en het toestaan van flexibele werktijden. De marginale effecten van de multinomiale logistische regressieanalyse worden gepresenteerd in tabel 3.

Tabel 3.
Marginale effecten van toepassen leeftijdsbewust personeelsbeleid op classificatie inzet van vroeggepensioneerden

	Niet-gebruikers	Gebruikers voor regulier werk	Gebruikers voor irregulier werk	Gebruikers voor regulier en irregulier werk
Demotie	-0,12	0,08*	0,03	0,00
Training voor oudere werknemers	-0,02	0,00	0,02	0,00
Vervroegd pensioen aantrekkelijk maken	-0,15**	0,06*	0,04	0,04
Flexibele uren toestaan	-0,05	0,06*	0,01	-0,02

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

NB: Effecten van controlevariabelen niet gerapporteerd; zie daarvoor Oude Mulders et al. (2013).

Het toepassen van demotie, een teruggang in zowel salaris als functie van een oudere werknemer, heeft een significant positief effect op de groep 'gebruikers voor regulier werk'. Hoewel demotie niet is toegestaan in veel CAO's, blijkt dat bedrijven waar het wel is toegestaan en die het toepassen (zo'n 9% van de respondenten) vaker dan gemiddeld vroeggepensioneerden inschakelen. Ze worden binnen deze bedrijven voornamelijk ingezet voor regulier werk en draaien grotendeels als gewone werknemers mee, zij het meestal op parttime basis. Het zou zo kunnen zijn dat bedrijven door demotie toe te passen beter

in staat zijn de productiviteit van ouderen op peil te houden en daardoor bereid zijn hen tot na hun (vroeg)pensioen in te zetten.

Het aanbieden van training aan ouderen heeft geen significant effect op de manier waarop werkgevers vroeggepensioneerden inzetten. De bereidheid van werkgevers om training mogelijk te maken voor ouderen is vaak laag, omdat werkgevers veelal denken dat ouderen langzaam leren en omdat de tijd voor rendement op de investering beperkt is (Karpinska, 2013). Blijkbaar zijn bedrijven die wel training aanbieden niet meer geneigd om vroeggepensioneerden in te zetten dan bedrijven die geen training aanbieden aan ouderen.

Het aantrekkelijk maken van vervroegd pensioen heeft een negatief effect op *'niet-gebruikers'* en een positief effect op *'gebruikers voor regulier werk'*.

Hoewel vervroegd pensioen vanuit de overheid minder aantrekkelijk is gemaakt, kunnen werkgevers uit eigen beweging vervroegd pensioen voor hun eigen werknemers aantrekkelijker maken. Een werkgever kan dit bijvoorbeeld doen om plek te maken voor jongeren, zoals de VUT-regeling tot doel had. Een andere mogelijkheid is om oudere werknemers het naar de zin te maken door ze vervroegd pensioen te bieden en ze daarnaast de mogelijkheid te bieden om parttime terug te keren. Dit kan eventueel voorkomen dat gewaardeerde oudere krachten volledig vervroegd pensioen nemen of naar een andere werkgever overstappen. Uit de resultaten blijkt dat werkgevers die vervroegd pensioen extra aantrekkelijk maken voor hun medewerkers meer geneigd zijn ook vroeggepensioneerden in te zetten, hoofdzakelijk voor regulier werk. Het extra aantrekkelijk maken van vervroegd pensioen wordt dus niet louter gebruikt om het vertrek van oudere werknemers te forceren.

Ten slotte is er een positief effect van het toestaan van flexibele werktijden op de *'gebruikers voor regulier werk'*. Het toestaan van flexibele werktijden is niet per se alleen op oudere werknemers gericht, en bovendien niet toepasbaar in vele banen, maar oudere werknemers hechten vaak in hoge mate aan flexibele werktijden. Werkgevers kunnen flexibele werktijden toestaan om het werk aantrekkelijk te maken voor ouderen. De resultaten laten dan ook zien dat werkgevers die flexibele werktijden toestaan vaker dan gemiddeld vroeggepensioneerden inzetten, hoofdzakelijk voor regulier werk.

De resultaten van de multivariate analyse tonen aan dat leeftijdsbewust personeelsbeleid gerelateerd is aan het inzetten van vroeggepensioneerden voor regulier werk. Werkgevers die een leeftijdsbewust personeelsbeleid voeren, met name wanneer zij demotie toepassen, vervroegd pensioen aantrekkelijk maken en flexibele werktijden toestaan, hebben vaak vroeggepensioneerden in dienst voor regulier werk. Daarnaast worden de vroeggepensioneerden af en toe ingezet voor klussen en als oproepkracht. In vrijwel alle gevallen worden de vroeggepensioneerden betaald voor hun werk. We vonden geen effect van leeftijdsbewust personeelsbeleid voor de andere vormen van inzetten van vroeggepensioneerden. Het lijkt erop dat het inzetten van vroeggepensioneerden voor irregulier werk, en voor een combinatie van regulier en irregulier werk, meer op ad hoc basis gebeurt, zonder weldoordacht personeelsbeleid dat hierop afgestemd is.

Discussie

Hoewel werkgevers een uitermate belangrijke rol spelen in het verhogen van de arbeidsparticipatie van ouderen en het verlengen van het werkzame leven, is onderzoek naar doorwerken na (vroeg)pensioen vanuit werkgeversperspectief schaars. In dit onderzoek laten we zien dat een grote groep werkgevers vroeggepensioneerden inzet, maar dat er grote variatie bestaat in de manier waarop dat gebeurt. Op basis van de antwoorden van een groot werkgeversonderzoek zijn er vier manieren van omgaan met vroeggepensioneerden te onderscheiden. Eén groep maakt helemaal geen gebruik van vroeggepensioneerden; deze groep werkgevers voert doorgaans geen leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een tweede groep schakelt af en toe vroeggepensioneerden in voor regulier werk en betaalt hier ook voor. Deze werkgevers passen vaak meerdere leeftijdsbewuste beleidsmaatregelen toe, zoals demotie en het toestaan van flexibele werktijden. Een derde groep zet vroeggepensioneerden hoofdzakelijk in voor regulier werk, en doet dit vaak onbetaald, vermoedelijk als gunst naar een oud-werknemer die parttime wil blijven werken vanwege de structuur of de sociale contacten. De laatste groep zet meer structureel vroeggepensioneerden in voor een breed scala aan werkzaamheden binnen de organisatie.

Werkgevers zetten vroeggepensioneerden vaak in omdat zij over waardevolle specifieke (vak)kennis beschikken en omdat er vaak een behoefte is aan flexibele arbeidskrachten die niet per se door willen groeien naar een voltijdfunctie, zoals wanneer er een tijdelijk personeelstekort moet worden opgevuld. In die zin is er een groot verschil voor werkgevers tussen het in dienst nemen van een oudere werkloze en een (vroeg)gepensioneerde. (Vroeg)gepensioneerden zijn vaak flexibeler inzetbaar en kosten bovendien minder, hoewel dit laatste door werkgevers niet vaak als doorslaggevend argument wordt aangevoerd. Veel organisaties zetten bovendien vroeggepensioneerden in waar ze bekend mee zijn, zoals oud-medewerkers, waardoor onzekerheid omtrent de werknemer een minder grote rol speelt dan bij een werkloze oudere.

Hoewel leeftijdsbewust personeelsbeleid samenhangt met de inzet van (vroeg)gepensioneerden, is het de vraag of dit soort beleid actief moet worden gestimuleerd, om zo de inzet van (vroeg)gepensioneerden aantrekkelijker te maken. Demotie komt in Nederland niet veel voor en is onder veel CAO's zelfs onmogelijk. Daarnaast zijn veel werkgevers niet gecharmeerd van demotie, omdat het tot lagere werktevredenheid en productiviteit kan leiden (Euwals, Boeters, Bosch, Deelen & Ter Weel, 2013). Aan de andere kant kan demotie juist helpen om de carrière te verlengen, doordat oudere werknemers langer door kunnen werken in een lichtere functie. Het mogelijk maken van flexibele werktijden voor oudere werknemers lijkt een veiligere keuze. Vanuit de politiek kan er moeite worden gedaan om meer individueel aangepaste pensioentrajecten mogelijk te maken, waarbij de mogelijkheid tot geleidelijke uitstroom of doorwerken tot op hoge leeftijd makkelijker tussen werknemer en werkgever kunnen worden geregeld.

Werkgevers die relatief veel ouderen in dienst hebben kunnen op de lange termijn kwetsbaar zijn en in de problemen raken als veel personeel in korte tijd

met pensioen gaat. Deze werkgevers doen er goed aan leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren, om zo te zorgen voor een aantrekkelijk werkklimaat voor oudere werknemers. Hoewel leeftijdsbewust personeelsbeleid soms op gespannen voet kan staan met organisatiedoelen op de korte termijn, vergroot het de kans dat oudere werknemers open staan voor een eventueel langer dienstverband of aangepaste uittreding en vergroot het tevens de waarde die ouderen op latere leeftijd nog kunnen bieden aan een organisatie. Door de vergrijzing groeit de druk om (vroeg)gepensioneerden in het arbeidsproces te betrekken. Het lijkt erop dat het toepassen van leeftijdsbewust personeelsbeleid een bijdrage kan leveren om werkgevers meer attent te maken op de waarde van oudere werknemers en zo kan leiden tot een meer duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers in het algemeen en (vroeg)gepensioneerden in het bijzonder. Dit zal op termijn de economische druk op het pensioenstelsel verlichten en kan zorgen voor een meer bevredigend proces van pensionering, voor zowel werknemers als werkgevers.

Literatuur

- Arts, K., & Otten, F. (2013). Ruim 40 procent van de werknemers bij pensionering 65 jaar of ouder. *www.cbs.nl*. Geraadpleegd op 17 oktober 2013 <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3769-wm.htm>.
- Baruch, Y., & Holtom, B.C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. In *Human Relations*, 61, pp. 1139-1160.
- Collins, L.M., & Lanza, S.T. (2010). *Latent class and latent transition analysis: With applications in the social, behavioral, and health sciences*. New York, NY: Wiley.
- Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., Deelen, A., & Ter Weel, B. (2013). Arbeidsmarkt ouderen en duurzame inzetbaarheid. *CPB Achtergronddocument*, <http://www.cpb.nl/en/publication/arbeidsmarkt-ouderen-en-duurzame-inzetbaarheid>.
- Feldman, D.C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. In *Academy of Management Review*, 19(2), pp. 285-311.
- Henkens, K., Van Dalen, H., & Van Solinge, H. (2009). *De vervagende grens tussen werk en pensioen. Over doorwerkers, doorstarters en herintreders*. Amsterdam: KNAW Press.
- Henkens, K., Van Solinge, H., & Van Dalen, H. (2013). *Doorwerken over de drempel van het pensioen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Karpinska, K. (2013). *Prolonged employment of older workers. Determinants of managers' decisions regarding hiring, retention and training*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Kim, S., & Feldman, D.C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. In *The Academy of Management Journal*, 43(6), pp. 1195-1210.
- Mor-Barak, M.E. (1995). The meaning of work for older adults seeking employment. In *The International Journal of Aging and Human Development*, 41, pp. 325-344.

- Oude Mulders, J., Henkens, K., & Schippers, J. (2013). Organizations' ways of employing early retirees: The role of age-based HR policies. In *The Gerontologist* Advance Access gepubliceerd 9 oktober 2013, <http://dx.doi.org/10.1093/geront/gnt114>.
- Roosblad, J. (2011). *Langer werken in Nederland*. Brussel: Itinera Instituut.
- Ruhm, C.J. (1990). Bridge jobs and partial retirement. In *Journal of Labor Economics*, 8, pp. 482-501.
- Van Dalen, H., Henkens, K., Lokhorst, B., & Schippers, J. (2009). *Herintreding van vroeggepensioneerden*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Van Dalen, H., Henkens, K., Conen, W.S., & Schippers, J. (2012). *Dilemma's rond langer doorwerken: Europese werkgevers aan het woord*. Amsterdam: KNAW Press.
- Wang, M., Zhan, Y., Liu, S., & Shultz, K.S. (2008). Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation. In *Journal of Applied Psychology*, 93(4), pp. 818-830.