

# Meer 50-plussers leidt tot meer 50+-beleid – maar soms tot minder

**Door:** Jelle Lössbroek, Gerben Hulsegge

**Kernwoorden:** Oudere werknemers, Ouderenbeleid, Personeelsbeleid, Vergrijzing

**Er wordt vaak gedacht dat organisaties met meer oudere (50+) werknemers ook meer 50+-beleid hebben, maar is er een maximum? Analyse van elf soorten ouderenbeleid in 7.330 Nederlandse organisaties toont dat organisaties met 30-50% oudere werknemers de meeste soorten personeelsbeleid voeren. Vestigingen met meer 50-plussers voeren juist mínder beleid.**

## Het houdt een keer op

Vergrijzing leidt in veel Europese landen tot personeelstekorten bij organisaties. Ook hebben de steeds ouder wordende werknemers vaak andere behoeften dan hun jongere collega's. Het is daarom voor veel organisaties van belang om hun personeel goed te ondersteunen, zodat zij tot op hogere leeftijd productief kunnen blijven. Om deze reden implementeren ze vaak speciaal beleid voor werknemers van 50 jaar of ouder, gericht op ofwel geleidelijke afbouw (ontziebeleid) ofwel stimulering (activering) van de rol van oudere werknemers. Zulk beleid kan leiden tot voordelen, zoals hogere werktevredenheid, hogere productiviteit en een uitstel van de pensioenleeftijd.

Eerdere studies vinden verschillende redenen waarom een groter aantal werknemers boven de 50 jaar kan leiden tot meer beleid voor deze groep. Ten eerste neemt de urgentie toe naarmate er meer werk wordt gedaan door oudere werknemers. Ten tweede dalen de vaste lasten (overheadkosten) per werknemer wanneer ze worden uitgesmeerd over een grotere groep. Verder biedt een grotere groep oudere werknemers meer mogelijkheden om informele afspraken om te zetten in formeel beleid. Ten slotte zal de ondernemingsraad of de vakbond eerder opkomen voor de wensen van de oudere werknemers (Fleischmann e.a., 2015; Van Dalen e.a., 2015).

We verwachten dat deze relatie tussen de aanwezigheid van oudere werknemers en de toepassing van personeelsbeleid varieert afhankelijk van het type personeelsbeleid. Enerzijds is er personeelsbeleid dat probeert de positie van oudere werknemers te versterken en de 'job fit' te vergroten. Dit 'ontwikkelingsgerichte' (Van Dalen e.a., 2015) of 'activerende' beleid (Lössbroek e.a., 2019) omvat scholing, flexibele werktijden en aanpassing van taken. We verwachten dat de omvang van dit beleid toeneemt naarmate er meer oudere werknemers in een organisatie werkzaam zijn.

Anderzijds is er beleid dat oudere werknemers extra comfort biedt, zoals het stellen van een leeftijdsgrens aan onregelmatige werktijden, het bieden van extra verlof of het verlagen van de werkdruk. In teams met veel oudere werknemers kan dit beleid leiden tot een te groot beroep op jongere collega's: die moeten bijvoorbeeld steeds meer nachtdiensten op zich nemen. Te veel mensen uitsluiten van bepaalde taken kan duur zijn als er te weinig mensen overblijven die dit nog wel doen (Streb e.a., 2008). Voor dergelijk ontziebeleid verwachten we dat de implementatie een piek bereikt bij een bepaald aandeel oudere werknemers, waarbij vestigingen met nog meer oudere werknemers juist mínder beleid zullen aanbieden. Twee eerdere studies suggereren impliciet dat er minder personeelsbeleid voor oudere werknemers is wanneer het aandeel oudere werknemers een bepaald niveau overschrijdt (Lössbroek e.a., 2019; Turek e.a., 2020). Aangezien deze studies deze vraag niet direct onderzochten, richt onze studie zich op de centrale onderzoeksvraag: hoe hangt het aandeel oudere werknemers samen met de implementatie van activerend beleid en ontziebeleid voor deze groep werknemers?

## Onderzoeksgegevens

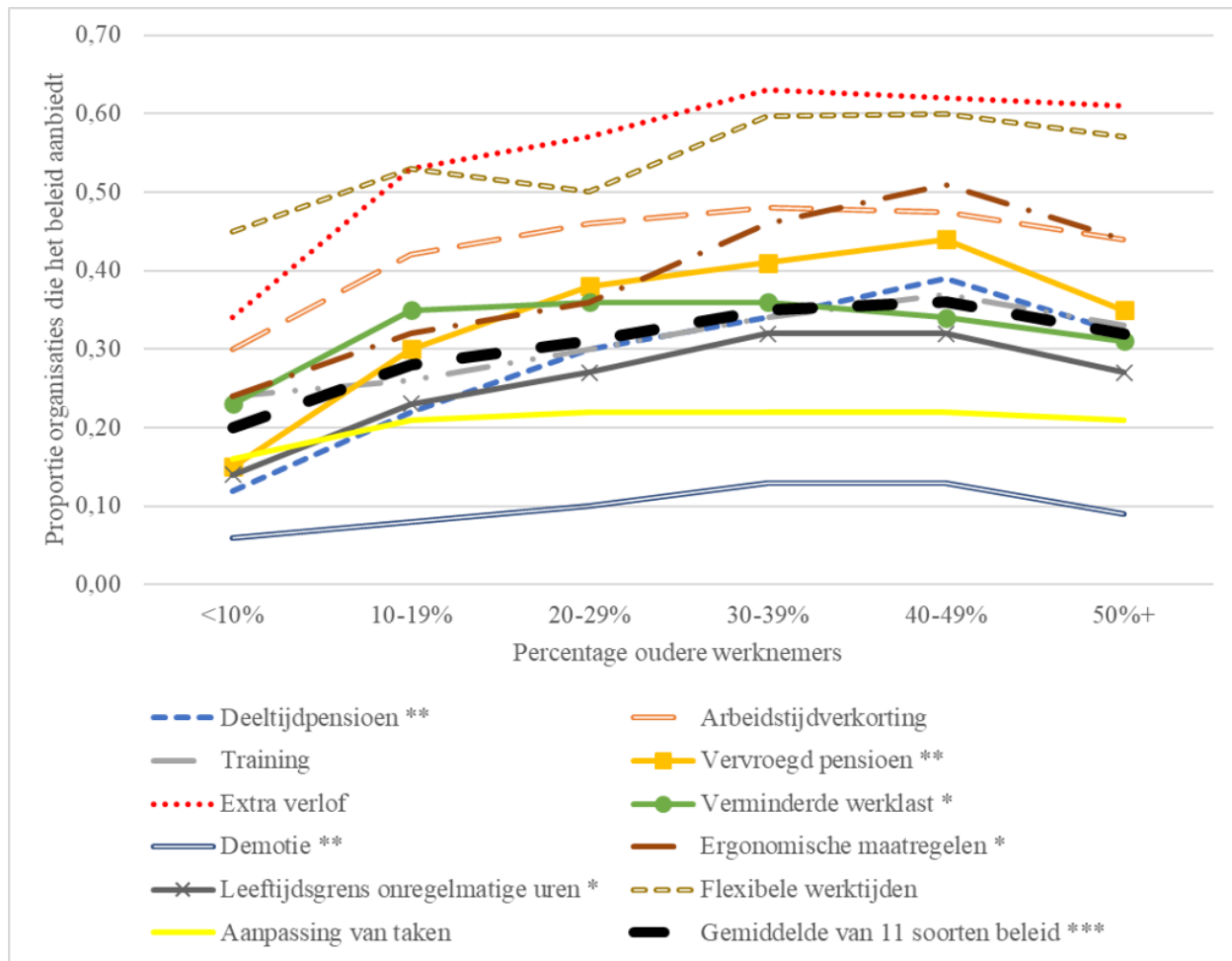
Om ervoor te zorgen dat onze resultaten niet worden bepaald door specifieke eigenschappen van één enkele dataset, hebben we vijf datasets gecombineerd: ASPA (Activating Senior Potential of Ageing), AVP (Arbeidsvraagpanel), ESWS (European Sustainable Workforce Survey), NES (NIDI Employer Survey) en WEA (Werkgevers Enquête Arbeid). Aan respondenten, meestal HR-managers of directeuren, zijn vragen gesteld over de vestiging. De respons was vergelijkbaar of hoger dan bij andere organisatie-enquêtes (Fleischmann e.a., 2015). AVP, NES en WEA data zijn alleen in Nederland verzameld; bij ASPA en ESWS is alleen data van Nederlandse vestigingen meegenomen in de analyses.

We hebben elf beleidsmaatregelen voor oudere werknemers geanalyseerd, die in meerdere datasets voorkomen. Drie betreffen activerend beleid: training, flexibele werktijden en aanpassing van taken. Acht hebben betrekking op ontziebeleid: deeltijdpensionering, arbeidstijdverkorting, vervroegd pensioen, extra verlof, vermindering van de werkdruk, demotie, ergonomische maatregelen en een leeftijdsgrens voor onregelmatig werk. Het aandeel oudere werknemers varieert van 0 tot 100%; dit is door ons in zes categorieën verdeeld: <10%, 10-19%, 20-29%, 30-39%, 40-49% en >50% oudere werknemers. Voor onze analyses gebruiken we tweezijdige t-tests, regressieanalyse en 'spline regressie' (een manier om een omslagpunt op te sporen).

## Resultaten

Figuur 1 laat zien dat organisaties met meer oudere werknemers in dienst meer beleid voor 50-plussers hebben, tot aan het punt dat ongeveer de helft of meer werknemers ouder dan 50 jaar zijn. Voor alle elf typen ouderenbeleid geldt dat deze minder vaak voorkomen in organisaties met de 'oudste' samenstelling (50% of meer oudere werknemers) dan op het hoogtepunt waar 30-50% van de werknemers 50-plusser is. Dit verschil is statistisch significant (bij  $p < 0,05$ ) voor zes van de acht ontzieraatregelen. Hoewel er bij activerende beleidsmaatregelen visueel ook een omslagpunt lijkt te zijn, wordt hier geen statistisch significant verschil gevonden.

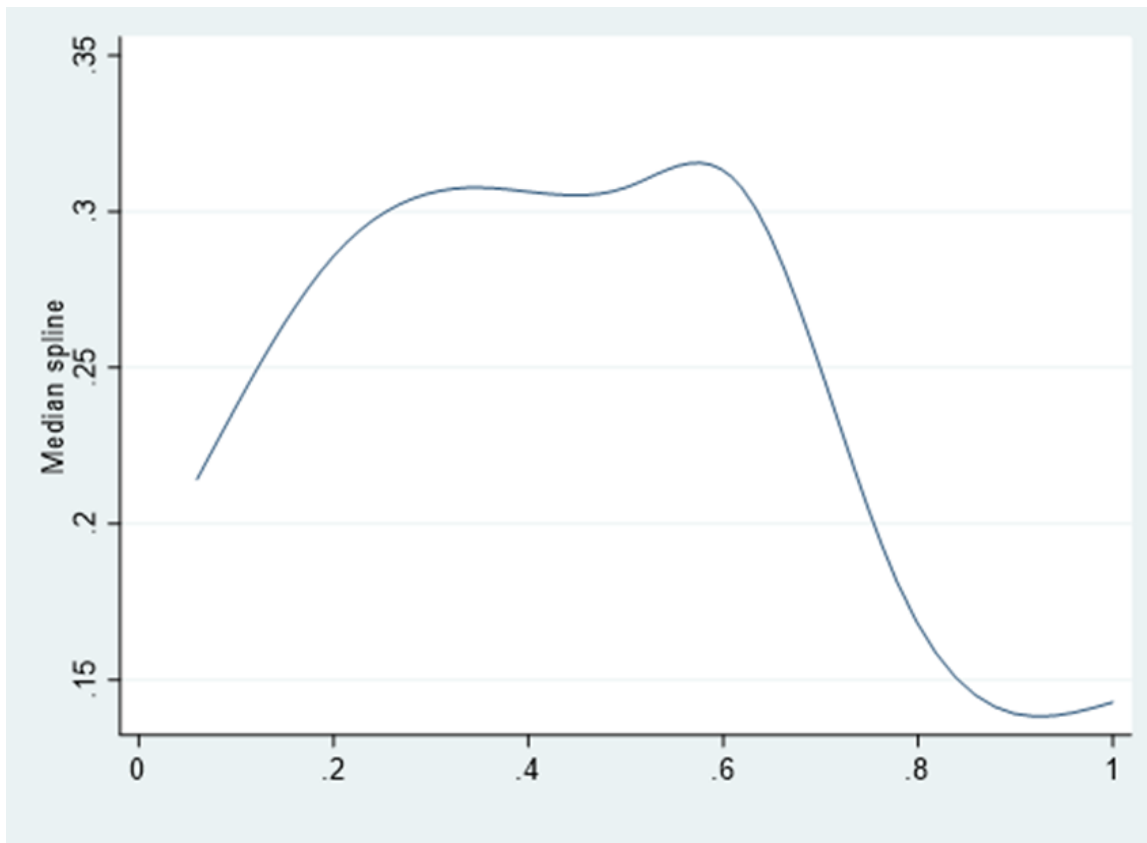
**Figuur 1.** Proportie organisaties dat een maatregel voor 50-plussers heeft geïmplementeerd, afgezet tegen het percentage 50-plussers



Organisaties met minder dan 10% oudere werknemers voeren 20% van de door ons onderzochte beleidsmaatregelen uit, wat bij een toename van het aantal oudere werknemers geleidelijk toeneemt naar een piek van 36%. Die piek ligt bij organisaties waar een derde tot de helft 50-plusser is. Dit percentage daalt vervolgens met 4 procentpunt naar 32% bij organisaties met een meerderheid aan oudere werknemers. Aangezien de gemiddelde beleidsimplementatie 30% is, vinden we een afname van 4% een relevant verschil.

Voor figuur 2 hebben we 'spline regressie' gebruikt om te onderzoeken waar een mogelijke piek ligt voor alle beleidsmaatregelen gecombineerd. Ook deze analyse laat zien dat er een piek is, en de daling die volgt is zelfs nog scherper dan bij de eerdere analyse. Het is belangrijk om hierbij in gedachte te houden dat er relatief weinig organisaties zijn waarbij bijvoorbeeld 80% van het personeel 50-plusser is. Desondanks bevestigt dit het patroon dat er een omslagpunt bestaat.

**Figuur 2.** Spline regressie van de invloed van het aandeel 50-plussers in een vestiging op de invoering van beleid voor ouderen.



### Wat is de reden van dit omslagpunt?

Hoewel organisaties met veel oudere werknemers vaak minder ouderenbeleid lijken te hebben, kan dit ook door andere factoren dan door het aantal oudere werknemers worden beïnvloed. Om te kijken of dat het geval is, houden we rekening met een aantal organisatiekenmerken, waaronder sector en grootte. Als we hiervoor controleren blijft het eerder gevonden patroon grotendeels bestaan; sector, grootte en andere kenmerken verklaren dus niet geheel de gevonden relatie tussen aandeel oudere werknemers en ouderenbeleid. Zo speelt de sector waartoe de organisatie behoort een kleine rol: in sommige vergrijzde sectoren implementeert men überhaupt minder personeelsbeleid. De grootte van een vestiging doet er ook toe: juist de allerkleinste organisaties hebben vaak een hoog percentage 50-plussers, en juist de kleinste organisaties hebben minder personeelsbeleid. De resultaten worden niet beïnvloed door zaken als het aandeel vrouwelijke werknemers of het aandeel tijdelijke werknemers of dat het om een zelfstandige vestiging gaat.

Ten slotte hebben we onderzocht of organisaties met veel 50-plussers hun ouderenbeleid hebben 'veralgemeend'.

Bijvoorbeeld: als meer dan de helft van je personeel ouder dan 50 is en zij allemaal recht hebben op flexibele werktijden, dan kan er een punt komen waarop je als organisatie besluit om deze flexibiliteit aan iedereen te bieden. Dit kan administratieve kosten besparen en voorkomen dat jongere werknemers zich uitgesloten voelen. Als dit het geval zou zijn, dan is er bij deze organisaties minder specifiek ouderenbeleid, maar nog wél de flexibiliteit waar de oudere werknemers bij gebaat zijn. Daarom hebben we ook gekeken of er in deze 'oudste' organisaties vaker algemeen beleid is rondom training, flexibele werktijden, ergonomische maatregelen, kortere werktijden, of meer verlof. Dit was niet het geval, wat suggereert dat dergelijke 'veralgemenisering' van beleid niet plaatsvindt.

### Beste vakbonden, reken je niet rijk

In reactie op een vergrijzende beroepsbevolking implementeren organisaties verschillende soorten personeelsbeleid, speciaal gericht op oudere (50+) werknemers. We laten zien dat er een omslagpunt bestaat in het aandeel oudere werknemers voor het implementeren van beleid, en dat het dus niet zo is dat vestigingen met het hoogste percentage oudere werknemers, ook het meeste beleid aanbieden.

Uit onze analyses blijkt dat de implementatie van afbouwbeleid voor oudere werknemers piekt bij een bepaald percentage

oudere werknemers en vervolgens daalt. Organisaties met 30% tot 50% oudere werknemers hebben het meeste ouderenbeleid. Dit is in lijn met onze verwachting voor ontziebeleid. Na de piek daalt het beleid met zo'n 4 procentpunt – geen enorme afname, maar gezien de hoeveelheid beleid die wordt aangeboden wel een merkbaar verschil. Voor activerend beleid werd een dergelijke piek niet gevonden, wat overeenkomt met onze verwachtingen. Hoewel we elf verschillende vormen van beleid hebben bestudeerd, is het mogelijk dat organisaties met veel oudere werknemers wel andere vormen van beleid gebruiken. Zo kunnen ze zich richten op het vergroten van de participatie van oudere werknemers, waaronder het creëren van een ondersteunend organisatieklimaat, mentormogelijkheden en initiatieven voor het delen van kennis tussen jongere en oudere werknemers. We hebben ook nog getoetst of in organisaties met meer dan 50% oudere werknemers bepaald beleid, zoals flexibele werktijden, veralgemeend werd. Dit wordt echter niet empirisch ondersteund: de implementatie van sommige beleidsmaatregelen, waaronder training, was zelfs lager in vestigingen met meer dan 50% oudere werknemers.

Naar aanleiding van onze bevindingen moeten wetenschappers die de demografische samenstelling van organisaties bestuderen niet uitgaan van lineariteit, maar juist het beleid voor oudere werknemers in hun context bestuderen. Hoewel beleid voor oudere werknemers gunstig kan zijn voor deze groep, kan het toch een negatieve invloed hebben op de organisatie als geheel, bijvoorbeeld als het jongere collega's hindert of de financiële middelen te zwaar belast. Deze negatieve gevolgen kunnen ertoe leiden dat het beleid niet (meer) wordt uitgevoerd. Daarnaast is het duidelijk dat er sectorale verschillen zijn in de implementatie van beleid voor oudere werknemers. Dit kan deels te maken hebben met de verschillen in leeftijdsopbouw van organisaties, maar het ligt ook voor de hand dat de behoefte aan bepaalde beleidsmaatregelen afhangt van het soort werk. In het onderwijs is vrijstelling van nachtdiensten weinig relevant. Tot slot is er de vraag hoe de knik zich ontwikkelt door de tijd: zijn de 'oudste' organisaties terughoudend in het implementeren van nieuw beleid of komt de knik doordat maatregelen worden ingetrokken? Anekdotisch bewijs suggereert beide en met longitudinale data zou dit onderzocht kunnen worden.

Onze studie bevestigt eerder onderzoek dat aangeeft dat de vergrijzing van de arbeidsmarkt samenvalt met een toename van beleid voor oudere werknemers (Fleischmann e.a., 2015; Van Dalen e.a., 2015). Overheden en vakbonden moeten er echter niet van uitgaan dat verdere vergrijzing dit beleid verder verstevigt – integendeel. Onze studie impliceert dat het belangrijk is om nieuwe kosteneffectieve strategieën te ontwikkelen voor organisaties met een groot aandeel oudere werknemers om hun oudere werknemers te ondersteunen zonder een te groot beroep te doen op jongere collega's. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het trainen van leidinggevendenden in het managen van een leeftijdsdivers team, meer dialoog tussen werknemers en managers van alle leeftijden, of aan oudere werknemers een deel van hun tijd een mentorrol te laten vervullen.

---

## Door

### **Jelle Lössbroek**

Jelle Lössbroek (lossbroek@nidi.nl) is onderzoeker bij het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI-KNAW)/Universiteit Groningen. Als socioloog onderzoekt hij arbeidsmarkt en pensioen, vooral bij oudere werknemers en migranten. Hiervoor ontving hij de Instituut Gak-KNAW-award en een Netspar Theme Grant.

### **Gerben Hulsegge**

Gerben Hulsegge is onderzoeker en projectleider bij TNO op de afdeling Sustainable Productivity & Employability. Hij focust zijn onderzoek op de impact van technologie op werk en arbeidsmarktintegratie van kwetsbare groepen.

---

## Literatuurlijst

1. Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (22), 2908-2925. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1004100>

2. Lössbroek, J., Lancee, B., Van der Lippe, T., & Schippers, J. (2019). Understanding old-age adaptation policies in Europe. The influence of profit, principles and pressures. *Ageing and Society*, 39 (5), 924-950. <https://doi.org/10.1017/S0144686X17001295>
3. Streb, C. K., Voelpel, S. C., & Leibold, M. (2008). Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice. *European Management Journal*, 26 (1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.004>
4. Turek, K., Oude Mulders, J., & Henkens, K. (2020). The proactive shift in managing an older workforce 2009-2017: A latent class analysis of organizational policies. *Gerontologist*, 60 (8), 1515-1526. <https://doi.org/10.1093/geront/gnaa037>
5. Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. (2015). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. *Gerontologist*, 55 (5), 814-824. <https://doi.org/10.1093/geront/gnu048>