

Tilburg University

## Afzien van ontzien - Werkgevers willen af van voorkeursbeleid vitale vijftigers

Henkens, K.; Schippers, J.J.; van Dalen, H.P.

*Published in:*  
Gids voor Personeelsmanagement

*Publication date:*  
2007

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Henkens, K., Schippers, J. J., & van Dalen, H. P. (2007). Afzien van ontzien - Werkgevers willen af van voorkeursbeleid vitale vijftigers. *Gids voor Personeelsmanagement*, 86(7/8), 12-16.

### 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 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 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.

# Afzien van ontzien

## WERKGEVERS WILLEN AF VAN VOORKEURSBELEID VITALE VIJFTIGERS

Ontziebeleid ten aanzien van oudere werknemers stuit op veel ongenoegen. Dat blijkt uit onderzoek van het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut. Organisaties gaan verschillend om met oudere en jongere werknemers die niet aan de eisen voldoen. Jongeren worden vaak ontslagen, ouderen worden meestal gedoogd.

door Kène Henkens et al

Het nut en de noodzaak van een hogere arbeidsparticipatie van ouderen wordt door menig deelnemer aan het vergrijzingsdebat onderkend. Maar ondanks de bereidheid van de sociale partners om over langer doorwerken te praten en om oudere werklozen nieuwe kansen te bieden, is er in de praktijk nog weinig gebeurd. Het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) verrichtte in opdracht van het ministerie van Economische Zaken onderzoek naar de manier waarop organisaties omgaan met hun

oudere werknemers en het vergroten van hun inzetbaarheid (zie figuur 1).

Wie het organisatiebeleid ten aanzien van ouderen inventariseert, kan vaststellen dat de meest voorkomende maatregelen kunnen worden gebundeld onder de noemer ontziebeleid (zie tabel 1). Extra verlof of vakantiemogelijkheden voor oudere werknemers komen in dit verband het meest voor (56 procent). 49 procent van de werkgevers past ergonomische maatregelen toe, en 46 procent kent deeltijd-VUT of -pensiões (46 procent). Een leeftijdsgrens voor onregelmatig werk, stoppen van overwerk voor ouderen en taakverlichting voor oudere werknemers komen iets minder vaak voor, maar toch nog altijd in circa éénderde van de organisaties. Het is opvallend hoe weinig organisaties een activerend ouderenbeleid kennen in de vorm van opleidingsplannen voor oudere werknemers. Ook beleid waarin de productiviteit en beloning opnieuw in balans worden gebracht door een teruggang in functie en salaris – beter bekend als demotie – is vrijwel afwezig: slechts zes procent van de organisaties kent een dergelijk systeem.

Tab. 1 Mate waarin werkgevers maatregelen nemen dan wel overwegen om oudere werknemers te behouden (%; n=597)

Maatregel	Wordt toegepast	Wordt/zal worden overwogen	Zal niet worden overwogen
extra verlof	56	27	17
ergonomische maatregelen	49	38	13
deeltijdpensiões	46	29	25
ouderen inzetten voor coaching	33	52	15
taakverlichting	32	51	16
leeftijdsgrens onregelmatig werk/ ploegendienst	30	26	44
vrijstelling overwerk	28	33	38
aanpassing werktijden	27	41	32
functioneringsgesprekken gericht op einde loopbaan	26	56	18
werken in naar leeftijd gemengde teams	25	45	30
opleidingsplan	13	46	40
loopbaanonderbreking	9	33	58
demotie	6	41	53

Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005)

# HET IS OPVALLEND HOE WEINIG ORGANISATIES EEN ACTIVEREND OUDERENBELEID KENNEN

## Absorptievermogen

Veel van de ontsiemaatregelen komen voort uit wetten en regels die zijn afgesproken door sociale partners. De aanwezigheid van ouderenbeleid blijkt ook verband te houden met de grootte van de organisatie. Het absorptievermogen van een organisatie neemt immers toe met de omvang, zodat alternatieve functies voor ouderen eerder voorhanden zijn. Grote organisaties hebben ook meer mogelijkheden ouderen te ontzien bij de uitoefening van bepaalde taken. In kleine organisaties zijn specifieke kennis en taken vaak geconcentreerd bij een of enkele werknemers, hetgeen de flexibiliteit om met taken te schuiven kan verminderen.

Het ontzien van ouderen in kleine organisaties kan lastig zijn. Taakverlichting van ouderen komt meer voor in vergrijsde organisaties terwijl de kans op een beleid dat demotie mogelijk maakt vooral te vinden is binnen organisaties met relatief veel hoog opgeleide werknemers. Ook daarin zit een zekere inherente logica: demotie wordt door de meeste deelnemers aan de focusgroepgesprekken als ongeschikt instrument gezien voor laagopgeleide werknemers in direct productieve functies. Het 'functiegebouw' kent immers ook een ondergrens. Opvallend is verder dat het vooral organisaties zijn met veel oudere werknemers die maatregelen als demotie en opleidingsplannen voor oudere werknemers overwegen, maar nu nog niet toepassen.

Demotie – teruggang in functie en salaris – is een beladen onderwerp. Veel werkgevers vinden in theorie dat demotie mogelijk zou moeten zijn, maar de praktijk is anders. Werkgevers wijzen op de geringe bereidheid van werknemers om een stap terug te doen, met name qua arbeidsvoorwaarden. Werkgevers hebben hier overigens wel enig begrip voor.

Als demotie al in praktijk wordt gebracht, gebeurt dat, aldus ver-

schillende werkgevers, door een tijdelijke bevrozing van het salaris 'totdat iemand na het mislopen van een aantal salarisverhogingen in de lagere salarisschaal is beland.' Ook signaleert een werkgever van een kennisinstituut dat hoogopgeleide en goed betaalde werknemers vaak hechten aan hun status en, ondanks hun ruimere financiële mogelijkheden, om die reden niet 'terug willen naar een lagere functie.' Demotie zou, aldus verschillende werkgevers, moeten worden losgekoppeld van die (dubbele) negatieve connotatie 'terug' en 'lager,' waarbij ze overigens niet weten hoe die koppeling vermeden zou kunnen worden. Verschillende werkgevers bepleiten betere mogelijkheden – bijvoorbeeld via netwerkrelaties – om oudere werknemers bij een andere organisatie een minder zware functie te laten aanvaarden in plaats van bij de eigen organisatie. Dat voorkomt gezichtsverlies en – zo benadrukten verschillende werkgevers – dat de 'gedemoveerde' werknemer zijn/haar opvolger voor de voeten gaat lopen.

## Verlofstuwmeren

Nogal wat werkgevers geven tijdens de gesprekken aan eigenlijk af te willen van een flink deel van het ontziebeleid, althans voor zover dat beleid loopt langs de lijn van 'U bent oud, dus u hoeft dat niet meer.' Als het echt nodig is om ouderen te ontzien – bijvoorbeeld omdat ze het werk fysiek niet meer aankunnen – is ontziebeleid noodzakelijk, vinden de deelnemers vrijwel unaniem. Maar vitale vijftigers in kantoorfuncties die hun verlofstuwmeren niet gebruiken om bij te komen en uit te rusten, maar ze opsparen tot enorme verlofstuwmeren die bij opname onvermijdelijk tot organisatorische problemen leiden, zijn werkgevers een doorn in het oog. Hetzelfde geldt voor oudere werknemers die enkel vanwege hun leeftijd geen overwerk of nachtdienst weer willen of – volgens de CAO – mogen doen. "Dat moet dan allemaal door jongere mensen worden gedaan; vaak ouders met jonge kinderen, die dat er eigenlijk ook niet bij kunnen hebben," aldus een personeelsmanager in de zorg.

Behalve dat werkgevers zelf verschillende bezwaren formuleren tegen een te ruim pakket aan ontsiemaatregelen constateren ze – aldus de antwoorden op een van de survey-vragen – ook onvrede binnen hun personeelsbestand. Zoals blijkt uit tabel 2, constateren vooral de kleinere werkgevers kritiek bij hun jongere personeel op de ontsiemaatregelen.

Veel organisaties kennen ook medewerkers die niet goed functioneren en op wie de traditionele beleidsmaatregelen geen grip lijken te hebben. In de literatuur over pensionering wordt wel gesproken over werknemers die op de rem gaan staan, lang voordat ze feitelijk stoppen met werken. Sommige managers spreken van mensen die mentaal al met pensioen zijn of zichzelf hebben afgekoppeld (Henkens & Van Solinge, 2003). Nu hoeft disfunctioneren niet samen te hangen met leeftijd van werknemers. Maar

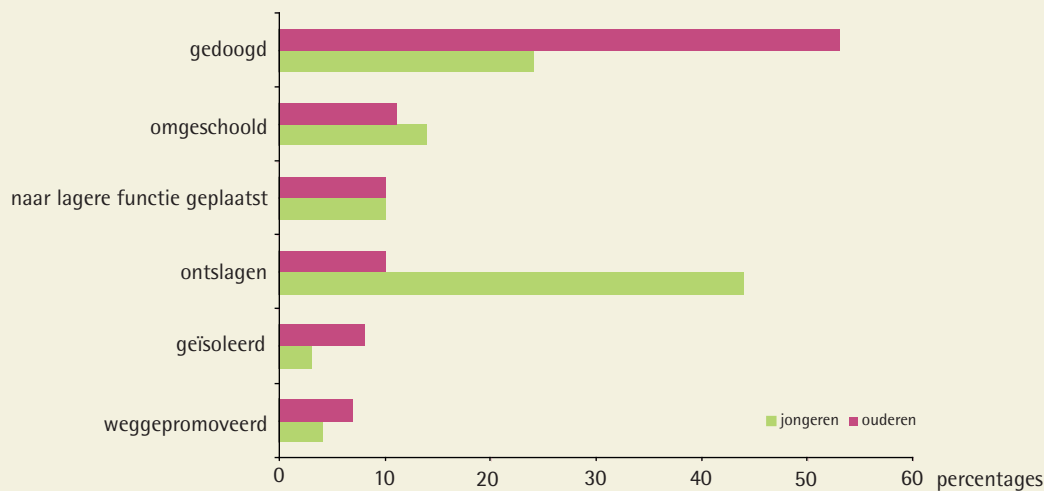
Tab. 2 Speciale maatregelen voor oudere werknemers?

Stelling: Speciale maatregelen voor oudere werknemers leiden tot scheve gezichten bij jongere werknemers

Omvang van de organisatie	Oneens	Neutraal	Eens
minder dan 50 werknemers	39%	35%	26%
50-200 werknemers	51%	30%	19%
meer dan 200 werknemers	49%	36%	15%
Totaal	47%	33%	20%

Bron: werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005)

Fig. 1 Hoe wordt omgegaan met niet goed functionerende oudere en jongere werknemers?



Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

de wijze waarop daar binnen organisaties mee wordt omgegaan kan wel verschillen voor jongere en oudere werknemers. Centraal daarbij staat de vraag in hoeverre het ontziebeleid dat veelal kenmerkend is voor de omgang met ouderen binnen organisaties, zich uitstrekt tot een gedooagbeleid bij verminderd functioneren. Bij ontzien en gedogen lijkt eerder sprake van een verminderde band met het werk en de organisatie dan van een intensivering van de relatie.

Om meer inzicht te krijgen in de praktijk van alledag kregen werknemers om te beginnen de volgende vraag voorgelegd: 'Iedere organisatie kent bovengemiddeld presterende werknemers en ondermaats presterende werknemers. Hoe wordt binnen uw organisatie omgegaan met werknemers van 50 jaar en ouder die ondermaats presteren?' Vervolgens is de vraag gesteld: 'Hoe bevredigend is de gekozen oplossing in uw ogen?' Deze vraag is vervolgens gesteld aan werknemers van 35 jaar en jonger. De antwoorden zijn weergegeven in figuur 1 en 2. Uit de figuren blijkt dat binnen organisaties het ontziebeleid zich vaak uitstrekt tot een gedooagbeleid ten aanzien van oudere werknemers die niet goed functioneren. Voor jongeren is men minder coulant en is ontslag vaak de meest gebruikte route. Verder valt op hoe weinig steun er bij het personeel is voor dit gedooagbeleid: de meeste werknemers ervaren het als onbevredigend.

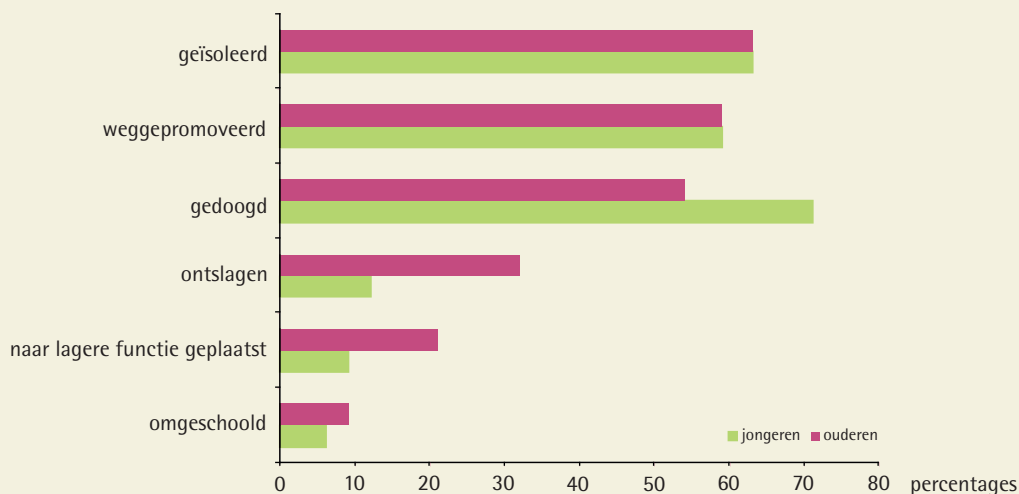
De meeste werkgevers zijn ten aanzien van ondermaats presterende oudere werknemers geneigd de hand over het hart te strijken. Op basis van bewezen diensten en getoonde loyaliteit vinden verschillende werkgevers dat je een oudere werknemer die niet meer meekan, niet zomaar op de keien kunt zetten. Andere werkgevers spreken een harder oordeel uit: 'Wie niet meer mee kan, moet uiteindelijk vertrekken.' Beide categorieën werkgevers zijn het er wel over eens dat deze lankmoedige houding niet geldt voor sollicitanten. Een werkgever in een productiebedrijf formuleert het enigszins onparlementair, maar niet minder typerend: "Het is al erg genoeg dat je met je eigen kneuzen zit." Die laatste uitspraak typeert dat werkgevers die besluiten tot

een vorm van gedooagbeleid tot op zekere hoogte in een spagaat belanden. Men wil zich wel 'netjes' gedragen, maar realiseert zich dat dit gedrag ook kosten met zich meebrengt. Daarom geven verschillende werkgevers tijdens de focusgroepgesprekken ook aan actief op zoek te gaan naar creatieve oplossingen, meestal binnen de organisatie en een enkele keer daarbuiten. Overigens is ook het voorkomen van ziekte en arbeidsongeschiktheid voor verschillende werkgevers een overweging om ten aanzien van oudere werknemers de teugels wat te laten vieren: 'Het is beter als ouderen 80 rijden en aan de gang blijven dan dat ze twee maanden 100 rijden en daarna stil komen te staan.'

## Over het onderzoek

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende gegevensbronnen. Ten eerste is een grootschalig onderzoek onder werkgevers uitgevoerd. In het kader van het door de Europese Unie gefinancierde onderzoek Fair Play for Older Workers hebben het NIDI, de Universiteit Utrecht en Van DoorneHuiskes en Partners in het najaar van 2005 gegevens verzameld onder ruim 600 Nederlandse werkgevers. Het onderzoek omvat zowel organisaties in de marktsector als in de publieke sector. Ten tweede zijn in het voorjaar van 2007 gegevens verzameld bij een representatieve groep werknemers in Nederland, via het CentERpanel dat wordt uitgevoerd door het instituut CentERdata van de Universiteit van Tilburg. Ten slotte is medio april 2007 een viertal focusgroepbijeenkomsten gehouden in achtereenvolgens Den Haag, Zwolle, Utrecht en Venlo. In de focusgroepen worden werkgevers uitgenodigd om hun mening te geven over wat zij als belangrijke vraagstukken en overwegingen ervaren ten aanzien van vergrijzing en de bevordering van de arbeidsdeelname van ouderen.

Fig. 2 Percentage werknemers dat de gekozen oplossing als onbevredigend bestempelt



Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007.

## In de aanbieding

Een echt mobiliteitsbeleid ten aanzien van oudere medewerkers kennen de deelnemende organisaties (nog) niet. Individuele kansrijke initiatieven stuiten vaak op praktische problemen. Zo zag een schooldirecteur in theorie wel mogelijkheden tot roulatie van docenten tussen verschillende vestigingen van een opleidingsinstelling, “maar als die andere school dan in een stad vijftig kilometer verderop staat, loopt het alsnog spaak op de bereidheid heen en weer te reizen.” Een zorgwerkgever daarentegen vertelt over een succesvol initiatief. “Wij hebben een clubje werkgevers gevormd dat elke paar maanden bij elkaar komt. We kijken dan of een van de collega’s mogelijkheden heeft om een van onze oudere werknemers te plaatsen. Dat werkt met het aantrekken van de arbeidsmarkt heel goed. We moeten nu soms moeite doen om geschikte mensen te vinden die we ‘in de aanbieding’ kunnen doen.” Vooral voor kleine bedrijven kan een regionetwerk uitkomst bieden; zij hebben intern weinig mogelijkheden, maar samen beschikken zij over meer variatie in functies, zo betogen verschillende werkgevers van kleinere organisaties.

Ook als het gaat om mobiliteit noemen verschillende werkgevers de werknemers zelf als knelpunt: “Wij zien de geringe mobiliteit als probleem. We merken dat mensen in een team zich heel verbonden voelen met hun eigen clubje. Ten gevolge van die gehechtheid kun je als organisatie weinig manoeuvreren. Hiervoor hebben we nog geen oplossing,” aldus een zakelijke dienstverlener. Ook andere werkgevers geven aan dat oudere werknemers vaak hun ‘veilige werkplek’ niet willen verlaten.

De paradoxale situatie dat de oudere werknemer zowel een sterke als een zwakke positie op de arbeidsmarkt bezit, vormt de kern van het beleidsdilemma voor alle betrokkenen: werknemers, werkgevers en overheid. De bescherming aan de ene kant – inkomenszekerheid – zit de andere bescherming – op volwaardig werk of kans op werk – in de weg.

Het is daarbij zeer de vraag of het gangbare leeftijdsbewust personeelsbeleid de positie van de oudere werknemer structureel verbetert. In de meeste organisaties is activerend beleid afwezig en worden ouderen ontzien en als ze niet meer functioneren, terwijl voor jongere werknemers vaak ontslag volgt. Vooral de maatregelen die via wet- en regelgeving worden opgelegd en die de werkdruk van ouderen probeert te verminderen, lijken de belangen van de oudere werknemer in de weg te staan. Een fundamentele verbetering van de positie van ouderen op de arbeidsmarkt zal naar verwachting niet echt van de grond komen zolang ouderen zelf blijven vasthouden aan rechten die zij hebben verworven door generiek leeftijdsbeleid dat stereotype opvattingen over ouderen eerder bevestigt dan wegneemt.

Dr. C.J.I.M. Henkens is verbonden aan het Nederlandse Disciplinair Demografisch Instituut (NIDI) in Den Haag. Prof. dr. J.J. (Joop) Schippers is hoogleraar Arbeids- en Emancipatie-economie verbonden aan de Universiteit Utrecht. Dr. H.P. (Harry) van Dalen is verbonden aan het NIDI en het Erasmus Competition and Regulation Institute (ECRI) van de Erasmus Universiteit Rotterdam).

[henkens@nidi.nl](mailto:henkens@nidi.nl)

### Literatuur

– van Dalen, H., *et al.*, *Oudere werknemers door de lens van de werkgever* (2007)

NIDI-rapport 74. Het volledige rapport is te downloaden via de website van het NIDI [www.nidi.nl](http://www.nidi.nl)

– Henkens, K. en H. van Solinge, *Het eindspel: Werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden* (2003) Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl), rubriek Overige HR-topics.