

# TNO Kwaliteit van Leven

**Preventie en Zorg**  
Wassenaarseweg 56  
Postbus 2215  
2301 CE Leiden

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 71 518 18 18  
F +31 71 518 19 01  
[info-zorg@tno.nl](mailto:info-zorg@tno.nl)

## TNO-rapport

**KvL/GB 2009.126**

Vitale oudere werknemer krijgt steeds meer aandacht

Belangrijke rol weggelegd voor leefstijlbeleid

Datum	December 2009
Auteur(s)	L. Koopmans L.H. Engbers R. Gelinck V.H. Hildebrandt
Opdrachtgever	Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB)
Projectnummer	031.20143
Aantal pagina's	19 (incl. bijlagen)
Aantal bijlagen	2

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vernenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2010 TNO

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Methode .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Aandacht voor de oudere werknemer .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Leefstijlbeleid .....</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Gebrek aan kennis? .....</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Vershil leidinggevenden en HRM .....</b>	<b>8</b>
<b>7</b>	<b>Vershil fysieke en niet-fysieke branches.....</b>	<b>9</b>
<b>8</b>	<b>Conclusie.....</b>	<b>10</b>
<b>9</b>	<b>Referenties .....</b>	<b>11</b>

### **Bijlage(n)**

A Grafieken

B Gegevens per sector

# 1 Inleiding

Het Nederlandse bedrijfsleven vergrijst. Het aantal werknemers tussen de 50 en 65 jaar is van 1996 tot 2008 opgelopen van 42 naar 58 procent (CBS, 2009). De verwachting van het CBS is dat dit percentage de komende 30 jaar alleen maar zal stijgen, om na 2040 weer langzaam af te nemen. Om te voorkomen dat de kosten van de vergrijzing te hoog worden en er krapte op de arbeidsmarkt ontstaat, is een verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd momenteel een hot issue. In het verlengde daarvan zal ook de vraag gesteld gaan worden hoe de BV Nederland het grote en stijgende percentage ouderen op de arbeidsmarkt optimaal fysiek en mentaal inzetbaar krijgt en houdt. Een effectief leefstijlbeleid kan hiertoe een bijdrage leveren, het is namelijk gebleken dat een actieve leefstijl (met gezonde voeding) van werknemers leidt tot een reductie van het arbeidsverzuim en een verhoging van de productiviteit (Jans & Hildebrandt, 2007; Van den Heuvel, Boshuizen, Hildebrandt, Blatter, Ariens & Bongers, 2003; Bernaards, Proper & Hildebrandt, 2007).

TNO onderzocht in hoeverre Nederlandse bedrijven de oudere werknemer als (groeïend) aandachtspunt in hun bedrijfs-, HRM- en leefstijlbeleid zien. Zowel leidinggevendenden als HR-managers zijn ondervraagd, om na te gaan of deze vanuit een verschillend oogpunt naar oudere werknemers kijken. Ook is nagegaan of de visie van bedrijven verschilt al naar gelang de aard van de werkzaamheden in die bedrijven: fysiek (landbouw, bosbouw en visserij, industrie, bouwnijverheid, horeca, vervoer en gezondheids- en welzijnszorg) of niet-fysiek (groot- en detailhandel, financieel, zakelijk, openbaar bestuur, overheid, onderwijs, cultuur en overige dienstverlening).

## 2 Methode

Voor het onderzoek is een representatieve steekproef van 1501 leidinggevenden en HR-managers uit kleine-, middelgrote- en grote bedrijven in verschillende branches online 16 vragen voorgelegd (zie tabel 1). De vragen informeerden naar de huidige en toekomstige visie van de organisatie ten aanzien van beleid richting oudere werknemers en eventueel daarbij te verwachten problemen. Ook is er gevraagd naar lacunes in kennis en behoefte aan instrumenten met betrekking tot 11 aspecten (fysieke inzetbaarheid, mentale inzetbaarheid, gezondheid, leefstijl, productiviteit, binding met bedrijf, personeelsverloop, bevlogenheid, ziekteverzuim, lichamelijke klachten en stressklachten) voor het te ontwikkelen (leefstijl)beleid. Met behulp van rechte tellingen zijn scores per vraag bepaald voor de gehele steekproef (zie bijlage A). Met behulp van odds ratios is er getoetst of er verschillen tussen leidinggevenden en HRM en verschillen tussen fysieke en niet-fysieke beroepen bestonden op de vragen (tabel 2).

Tabel 1 Kenmerken van de deelnemers

	Leiding- gevenden (n = 1015)	HRM (n = 486)	Fysiek beroep (n = 894)	Niet-fysiek beroep (n = 607)	Totaal (n = 1501)
Algemeen					
Geslacht (% vrouw)	24	65*	32	46*	38
Leeftijd (gem (SD))	44 (10)	42 (11) *	43 (10)	43 (10)	43 (10)

\* Significant verschil tussen leidinggevenden en HRM / fysiek en niet-fysiek beroep,  $p < 0,05$ .

### 3 Aandacht voor de oudere werknemer

De oudere werknemer is momenteel bij 42 % van de organisaties een aandachtspunt in het bedrijfs- of HRM-beleid (tabel 2). In de toekomst zegt nog eens 9 % van de organisaties aandacht aan de oudere werknemer te gaan besteden. Organisaties verwachten bij de oudere werknemer voornamelijk problemen op het fysieke vlak; lichamelijke klachten (45 %) en fysieke inzetbaarheid (44 %). Daarnaast scoren ook problemen met de algemene gezondheid (37 %), ziekteverzuim (36 %) en productiviteit (35 %) hoog. Bedrijfsgrootte speelde geen rol bij de visie van de organisatie ten aanzien van beleid richting oudere werknemers.

## 4 Leefstijlbeleid

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat een effectief leefstijlbeleid – zoals het stimuleren van bewegen en gezonder eten onder werknemers - een grote bijdrage kan leveren aan het vergroten van de fysieke en mentale inzetbaarheid van werknemers (Jans & Hildebrandt, 2007). Bovendien verzuimen gezonde werknemers korter en minder vaak en zijn ze productiever dan minder gezonde werknemers (Van den Heuvel, Boshuizen, Hildebrandt, Blatter, Ariens & Bongers, 2003; Bernaards, Proper & Hildebrandt, 2007).

Van de organisaties die momenteel of in de toekomst aandacht (gaan) besteden aan de oudere werknemer, ziet 40 % een rol weggelegd voor het leefstijlbeleid om de verwachte problemen bij oudere werknemers tegen te gaan. Nog meer belang wordt gehecht aan het stimuleren van de inzetbaarheid en/of productiviteit (57 %) en het leeftijdsbewust personeelsbeleid (55 %). Het merendeel van de organisaties (62 %) ziet dit binnen 2 jaar gebeuren. 28 % van de organisaties ziet dit over 3 tot 5 jaar gebeuren en 10 % van de organisaties ziet dit over 5 jaar of meer gebeuren.

Wat betreft concrete diensten en/of producten waarin men denkt dat het bedrijf de komende jaren in gaat investeren, al dan niet met betrekking tot de oudere werknemer, worden vooral health checks (38 %), monitoring van beleid (36 %) en fysieke inzetbaarheidsprogramma's (25 %) genoemd. Hoewel negen op de tien organisaties het van belang vindt dat de oudere werknemer aandacht krijgt in het kader van het leefstijlbeleid, ziet de meerderheid (66 %) de oudere werknemer niet als aparte groep waarvoor een apart beleid moet worden ontwikkeld.

## 5 Gebrek aan kennis?

Eén op de zeven organisaties (14 %) zegt specifieke kennis te ontberen om een goed beleid richting oudere werknemers vorm te geven. Deze groep bestaat voornamelijk uit leidinggevenden en uit branches gekenmerkt door fysiek werk. Hierbij gaat het vooral over ontbrekende kennis op het gebied van stressklachten (18 %), mentale inzetbaarheid (17 %) en lichamelijke klachten (17 %). Twintig procent van de organisaties zoekt naar diensten en producten die op deze gebieden ingezet kunnen worden. De overige 80 % van de organisaties zegt geen kennis te ontberen of diensten nodig te hebben in het ontwikkelen van beleid richting de oudere werknemer, of weten niet goed of ze dit wel of niet nodig hebben.

Van de organisaties zegt 39 % te weten hoe ze een beleid richting de oudere werknemer moeten aanpakken. Van de organisaties zegt 36 % dit niet te weten en is 26 % neutraal. Barrières die men vooral noemt om beleid richting de oudere werknemer vorm te geven zijn gebrek aan financiën, gebrek aan tijd, gebrek aan kennis, tegenwerking van management of het hebben van andere prioriteiten.

## 6 Verschil leidinggevenden en HRM

Bestaan er verschillen in visie tussen leidinggevenden en HRM wat betreft de oudere werknemer? Wanneer men in Tabel 2 kijkt naar de verschillen tussen leidinggevenden en HRM, blijkt dat de oudere werknemer bij leidinggevenden (37 %) een minder groot aandachtspunt is dan bij HRM (53 %). In de toekomst wordt dit verschil nog iets groter: 44 % van de leidinggevenden en 64 % van HRM ziet de oudere werknemer dan een aandachtspunt worden. HRM heeft meer behoefte aan diensten en producten met betrekking tot leefstijl dan leidinggevenden.

Zowel leidinggevenden (38 %) als HRM (42 %) zien een belangrijke rol weggelegd voor het leefstijlbeleid om de verwachte problemen bij de oudere werknemer aan te pakken. Ook zien leidinggevenden (59 %) en HRM (54 %) een grote rol weggelegd voor het stimuleren van de inzetbaarheid en/of productiviteit van de oudere werknemer. HRM (71 %) lijkt meer heil te zien dan leidinggevenden (45 %) in een levensfasebewust personeelsbeleid om de verwachte problemen aan te pakken.

Over het algemeen ontbreekt het leidinggevenden vaker aan kennis over het leefstijlbeleid richting de oudere werknemer dan HRM. Een kwart van de leidinggevenden weet hoe ze een beleid richting de oudere werknemer moeten aanpakken; bij personen in een HR-positie is dit ruim de helft. Bovendien zijn leidinggevenden minder goed op de hoogte van wie binnen het bedrijf de 'trekker' van het beleid aangaande de oudere werknemer is: volgens 20 % van de leidinggevenden is het onduidelijk wie de trekker van dit beleid is en volgens nog eens 22 % van de leidinggevenden is er zelfs geen beleid. Bij HRM is dit slechts bij 9 % onduidelijk en 12 % zegt dat er geen beleid is.



## 7 Verschil fysieke en niet-fysieke branches

Bij branches gekenmerkt door fysieke werkzaamheden worden meer problemen bij de oudere werknemer verwacht met leefstijl dan bij branches gekenmerkt door niet-fysieke werkzaamheden. Opvallend is dat juist bij fysieke branches momenteel iets minder aandacht wordt besteed aan de oudere werknemer (40 % versus 46 % bij de niet-fysieke branches). Ook in de toekomst blijft dit het geval (48 % versus 54 %). Uitzondering hierop is de gezondheids- en welzijnzorg, waar men wel veel aandacht besteedt aan de oudere werknemer in het heden (54 %) en in de toekomst (72 %). Zie Bijlage B voor een overzicht van de gegevens per sector.

Het soort problemen dat men verwacht verschilt niet al naar gelang het type werk. Wel lijkt men in meer fysieke branches de oudere werknemer vooral als aandachtspunt te zien in het kader van het stimuleren van inzetbaarheid en/of productiviteit (60 %), terwijl men in de niet-fysieke branches zich vooral wil richten op leeftijdsbewust personeelsbeleid (65 %). Er is nauwelijks verschil in de mate waarin de oudere werknemer een aandachtspunt wordt in het leefstijlbeleid (41 % versus 38 %).

Tabel 2 Mate en context waarin oudere werknemer aandachtspunt is of wordt bij leidinggevenden, HRM, fysieke en niet-fysieke branches.

	Leidinggevenden (n = 1015, %)	HRM (n = 486, %)	Fysiek beroep (n = 894, %)	Niet-fysiek beroep (n = 607, %)	Totaal (n = 1501, %)
Oudere werknemer is momenteel aandachtspunt	375 (37 %)	259 (53 %)*	356 (40 %)	278 (46 %)*	634 (42 %)
Oudere werknemer is toekomstig aandachtspunt	448 (44 %)	309 (64 %)*	430 (48 %)	327 (54 %)*	757 (51 %)
<b>Context</b>					
Leefstijlbeleid	203 (38 %)	141 (42 %)	203 (41 %)	141 (38 %)	344 (40 %)
Levensfasebewust personeelsbeleid	242 (45 %)	240 (71 %)*	240 (48 %)	242 (65 %)*	482 (55 %)
Stimuleren van de inzetbaarheid en/of productiviteit	314 (59 %)	180 (54 %)	300 (60 %)	194 (52 %)*	494 (57 %)
Andere context	49 (9 %)	21 (6 %)	39 (8 %)	31 (8 %)	70 (8 %)
<b>Leefstijl</b>					
Verwacht u problemen de komende jaren?	178 (18 %)	98 (20 %)	183 (21 %)	93 (15 %)*	276 (18 %)
Ontbreekt er specifieke kennis in uw bedrijf?	150 (15 %)	58 (12 %)*	123 (14 %)	85 (14 %)	208 (14 %)
Hebt u behoefte aan diensten / producten?	129 (13 %)	92 (19 %)*	125 (14 %)	96 (16 %)	221 (15 %)
Weet u hoe u beleid richting oudere werk-nemer moet vormgeven?	268 (26 %)	252 (52%)*	282 (32 %)	238 (39%)*	520 (35 %)

\* Significant verschil tussen leidinggevenden en HRM / fysiek en niet-fysiek beroep ( $p < 0,05$ )

## 8 Conclusie

Momenteel is er bij 2 op de 5 Nederlandse bedrijven aandacht voor de oudere werknemer. In de toekomst zal dit bij de helft van de bedrijven het geval zijn. Leidinggevenden en branches gekenmerkt door fysiek werk blijven iets achter wat betreft hun aandacht voor een beleid richting de oudere werknemer. Al met al blijkt dat veel bedrijven groeiende aandacht besteden aan de vergrijzing van de Nederlandse arbeidsmarkt. Als oplossing van de problemen die daarin voorzien worden, zien bedrijven naast het stimuleren van de inzetbaarheid en/of productiviteit en levensfasebewust personeelsbeleid ook een rol weggelegd voor een goed leefstijlbeleid. Dit kan immers een bijdrage leveren aan optimale fysieke en mentale inzetbaarheid van de oudere werknemer in het Nederlandse bedrijfsleven.

## 9 Referenties

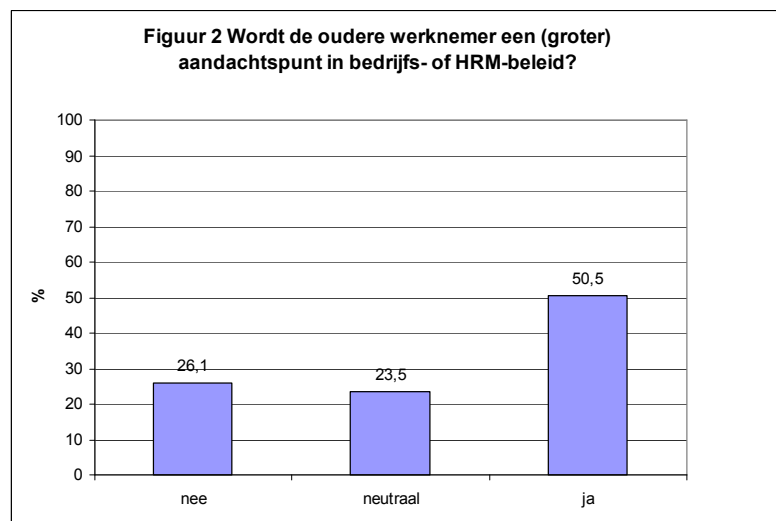
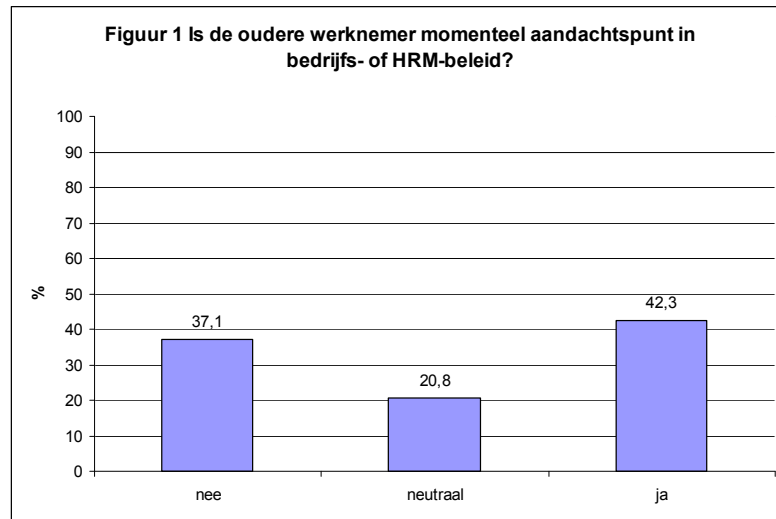
BERNAARDS, C.M., PROPER, K.I., & HILDEBRANDT, V.H. Physical activity, cardiorespiratory fitness, and body mass index in relationship to work productivity and sickness absence in computer workers with preexisting neck and upper limb symptoms. *Journal of occupational and environmental medicine*, 2007; 49: 633-640.

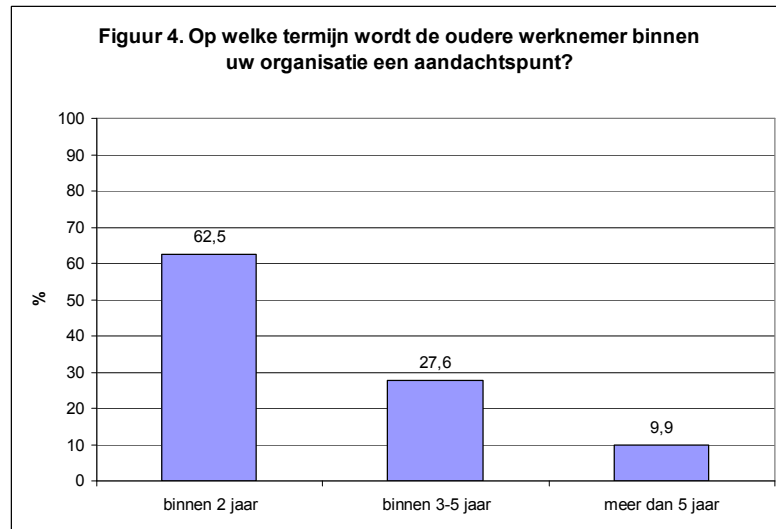
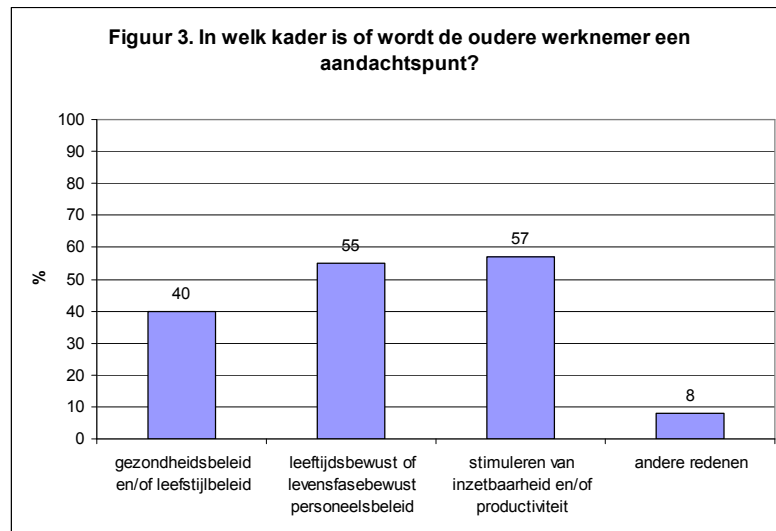
CBS rapport Pensioenaanspraken en vergrijzing, 09-09-2009.

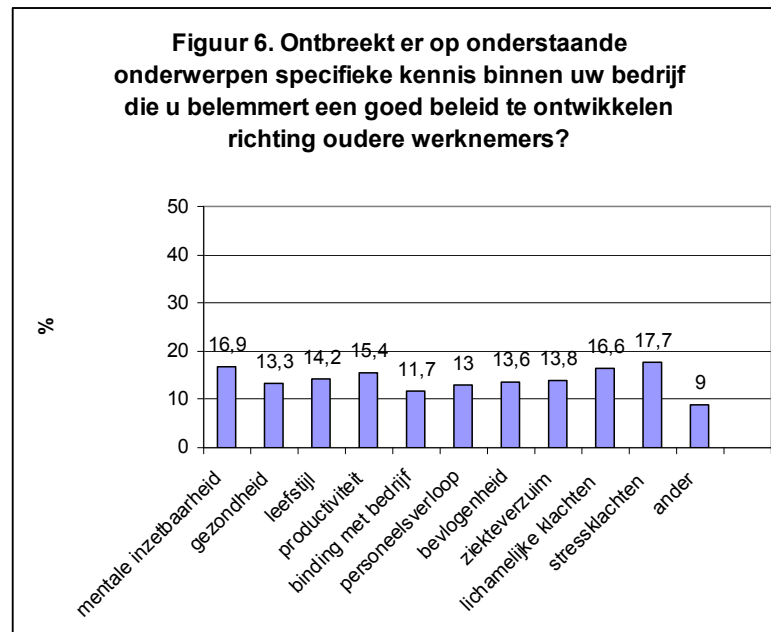
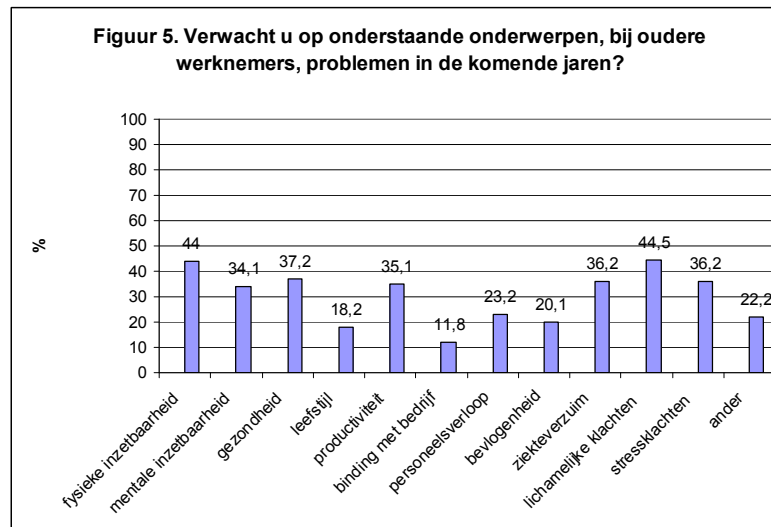
JANS, M., & HILDEBRANDT, V.H. De bankier beweegt te weinig, zijn chauffeur eet te veel. *Arbo*, nummer 1, 2007.

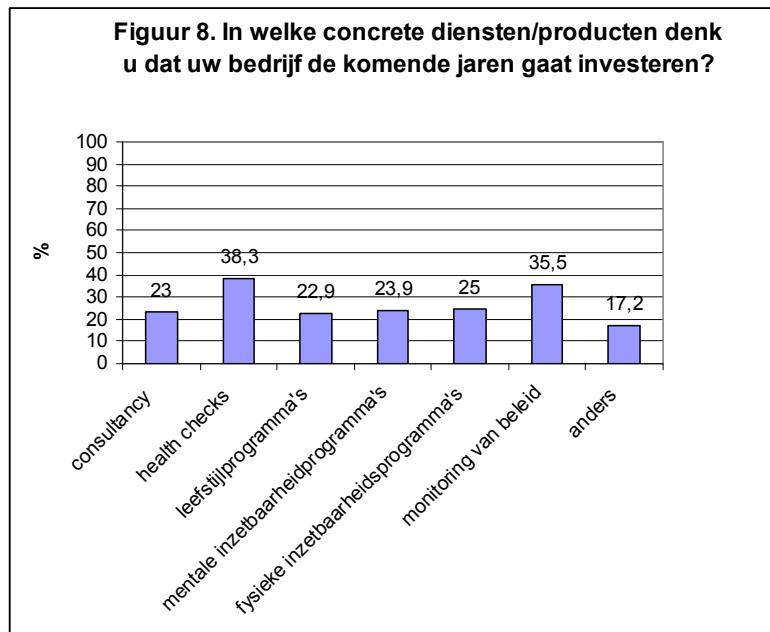
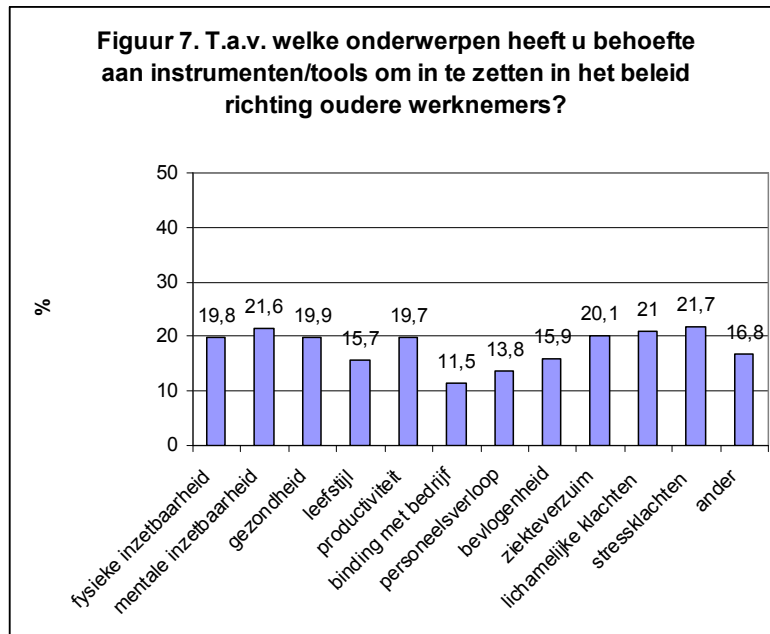
VAN DEN HEUVEL, S.G., BOSHUIZEN, H.C., HILDEBRANDT, V.H., BLATTER, B.M., ARIËNS, G.A.M., & BONGERS, P.M. Sporten, type werk, arbeidsverzuim en welbevinden: resultaten van een 3-jarige follow-up studie. *TSG*, jaargang 81, nummer 5, 2007.

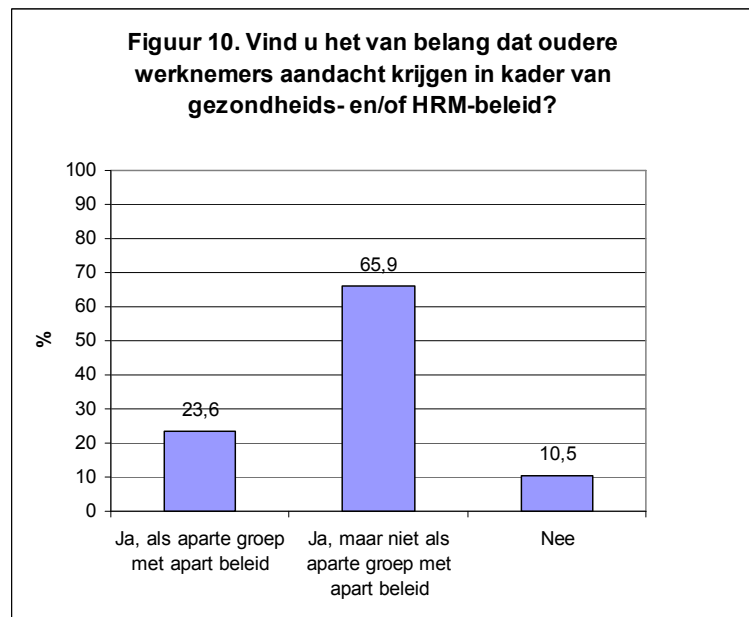
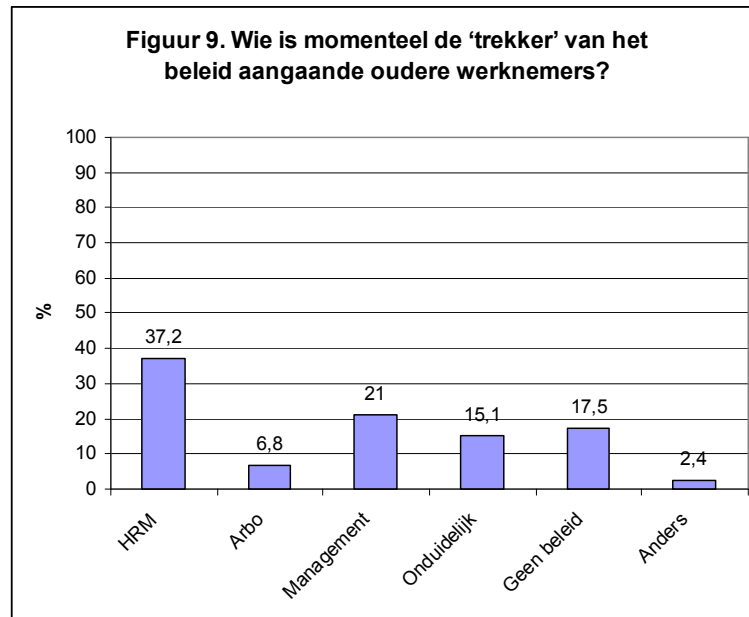
## A Grafieken



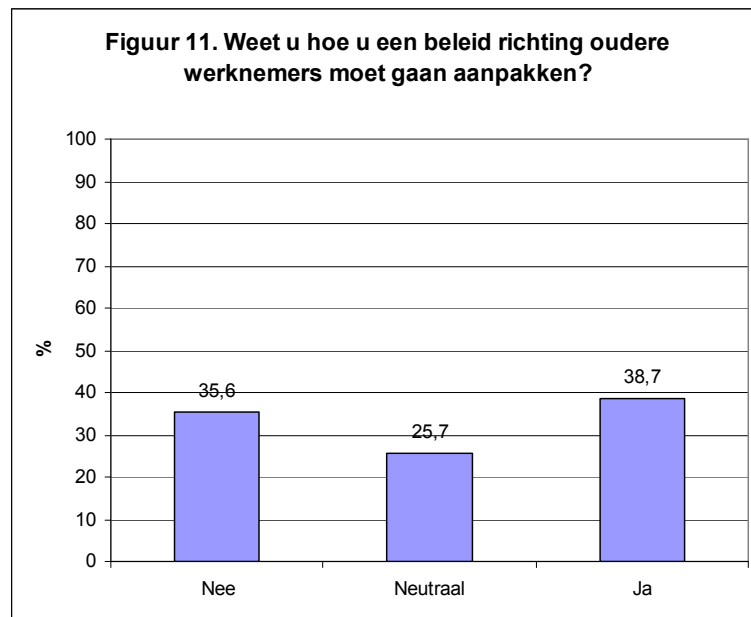












## B Gegevens per sector

Tabel 3 Mate en context waarin oudere werknemer aandachtspunt is of wordt per sector.

Sector	Mate			Context			
	Oudere werknemer is momenteel aandachtspunt	Oudere werknemer is toekomstig aandachtspunt	Gezondheids- en leefstijlbeleid	Leefstijdsbewust / levensfasebewust personeelsbeleid	Stimuleren inzetbaarheid / productiviteit	Andere context	
Fysiek beroep (n = 894)	40 %	48 %	41 %	48 %	60 %	8 %	
Landbouw, bosbouw & visserij (n = 100)	25 %	43 %	40 %	30 %	64 %	2 %	
Industrie (n = 301)	43 %	47 %	40 %	43 %	67 %	8 %	
Bouwnijverheid (n = 100)	47 %	51 %	46 %	64 %	51 %	5 %	
Horeca (incl. logies) (n = 102)	29 %	34 %	34 %	21 %	66 %	7 %	
Vervoer, communicatie (n = 191)	38 %	47 %	42 %	26 %	62 %	13 %	
Gezondheids- en welzijnszorg (n = 100)	54 %	72 %	42 %	78 %	45 %	7 %	
Niet-fysiek (n = 607)	46 %	54 %	38 %	65 %	52 %	8 %	
Groot- en detailhandel (n = 100)	31 %	50 %	41 %	54 %	52 %	7 %	
Financieel (n = 101)	48 %	51 %	39 %	64 %	66 %	10 %	
Zakelijk (n = 102)	38 %	49 %	27 %	51 %	58 %	15 %	
Openbaar bestuur, overheidsdiensten (n = 102)	58 %	70 %	37 %	73 %	52 %	9 %	
Onderwijs (n = 101)	60 %	58 %	41 %	81 %	31 %	3 %	
Cultuur en overige dienstverlening (n = 101)	42 %	48 %	43 %	63 %	59 %	6 %	