

# Duurzame inzetbaarheid door vitaliseren

## Citation for published version (APA):

Van Vuuren, T., & Van Dam, K. (2013). Duurzame inzetbaarheid door vitaliseren: Het belang van ontwikkelingsmogelijkheden en uitdagend werk. In A. H. de Lange, & B. I. J. M. van der Heijden (Eds.), *Een leven lang inzetbaar?: Duurzame inzetbaarheid op het werk: Interventies, best practices en integrale benaderingen* (pp. 357-376). Vakmedianet.

## Document status and date:

Published: 01/05/2013

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## 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.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

<https://www.ou.nl/taverne-agreement>

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 23 Jan. 2023

Open Universiteit  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# EEN LEVEN LANG INZETBAAR?

**DUURZAME INZETBAARHEID OP HET WERK:  
INTERVENTIES, BEST PRACTICES  
EN INTEGRALE BENADERINGEN**



**PW**  
DeGids

DR. ANNET H. DE LANGE  
PROF.DR. BEATRICE I.J.M. VAN DER HEIJDEN

## **SAMENVATTING**

(behorend bij: Een leven lang inzetbaar? ISBN-nummer 9789462150973)

© Johannes de Geus  
Johannes.dgeus@sn.nl

**1. Duurzame inzetbaarheid en ouder worden op het werk. Bent u of is de werknemer aan zet? Annet de Lange en Beatrice van der Heijden**

*Vanuit welk begrippenkader werken we in dit boek?*

We onderscheiden duurzaam werk, duurzame inzetbaarheid, diverse leeftijdbenaderingen en diverse inzetbaarheidbevorderaars en –remmers.

**2. Duurzame inzetbaarheid in tijden van versobering, Dirk Scheele**

*Welke rol speelt de overheid bij de omslag naar langer doorwerken?*

Voorwaarden scheppen en verantwoordelijkheden goed ordenen. Duurzame inzetbaarheid is immers wel een maatschappelijk, maar geen publiek belang.

**3. Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers en sociale zekerheid, Nico Ridder**

*Welke verantwoordelijkheden hebben werkgever en werknemer op de gebieden van sociale zekerheid en rechtspositie?*

De lasten van de sociale zekerheid van de oudere werknemer moeten eerlijker verdeeld worden. Daarbij zal het helpen als vrijwilligheid en maatwerk de bovenaanvoeren.

**4. Normen voor duurzame inzetbaarheid, Marc Ritter**

*Wat is de nieuwe norm voor duurzame inzetbaarheid?*

De NPR 6070 is de nieuwe praktijkrichtlijn die binnen ISO verder door wordt ontwikkeld tot internationaal document. NPR 6070 is een 'kookinstructie' in vier stappen.

**5. Beelden en leeftijdsnormen in een vergrijzende arbeidsmarkt: Europese werkgevers aan het woord, Harry van Dalen en Kène Henkens**

*Hoe schat de Europese werkgever de productiviteit van de oudere werknemer in?*

Laag. Europese werkgevers (ook de Nederlandse) doen er weinig aan om de oudere werknemer inzetbaar te houden.

**6. Doorwerken na (vervroegde) pensionering, Hanna van Solinge en Kène Henkens**

*In de Verenigde Staten gaat 60% van de ouderen na pensionering weer aan het werk. Hoe is dat in Nederland?*

Een derde start door in Nederland! Demotie is geen dissatisfieer.

**7. Verschillen in werkgeversverwachtingen ten aanzien van jongere en oudere werknemers en hun reacties op psychologische contractbreuk, Matthijs Bal en Mandy van der Velde**

*Hoe kun je ouderen motiveren in het werk? Is er verschil met het motiveren van jongeren?*

Sociaal-emotionele investeringen in ouderen lonen.

**8. HRM-beleid, duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer, Dorien Kooij, Josje Dijkers, Paul Jansen en Judith van den Broek**

*Hoe hangt het HR-beleid van een organisatie samen met de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van de medewerkers?*

Verschillende typen HR-beleid zorgen samen met onderscheiden drijfveren en persoonlijke factoren voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

**9. Duurzame inzetbaarheid: van onderzoek tot praktijkpak, Jan Fekke Ybema, Francel Vos en Goedele Geuskens**

*Onder welke omstandigheden gaan ouderen (45-64 jaar) langer, productiever en gezonder doorwerken?*

Een integrale benadering van taken, omstandigheden, gezondheid, kennis en vaardigheden, sociale en financiële factoren helpt.

**10. Duurzaam actief, activiteiten op latere leeftijd, Rene Schalk en Mathijs Bal**

*Wat zorgt ervoor dat mensen ook na hun 65<sup>e</sup> willen en kunnen blijven werken?*

In het oude bedrijf met oog voor hun persoonlijke mogelijkheden en wensen en bij werk op maat willen en kunnen ouderen duurzaam actief blijven.

**11. Duurzaam inzetbaar na 65 jaar? Annet de Lange, Beate van der Heijden en Maria Peters**

*Zijn er mogelijkheden om de 65-plusser duurzaam inzetbaar te houden?*

Ja, wettelijk en financieel gezien is het zelfs aantrekkelijker dan vroeger. Bovendien laat een cohortstudie in 2011-2012 zien dat zij prima meekomen.

**12. Integrale benadering van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, Sandra Brouwer, Annet de Lange, Marjolein Wessels, Haitze de Vries, Beatrice van der Heijden en Jac van der Klink**

*Hoe benaderen we duurzame inzetbaarheid zinvol?*

Door een integrale benadering. Gesignaleerde problemen dienen steeds opgeschakeld te worden tot op het juiste oplosniveau. Erken de complexiteit en geef de medewerker regie.

**13. Samenwerking loont! Over stakeholders en duurzame inzetbaarheid bij FUJIFILM Tilburg (casestudy), Johannes de Geus en Tessa van Puijenbroek**

*Wat kunnen we leren van het inzetbaarheidsbeleid bij FUJIFILM Tilburg?*

Betrek vanaf de start alle stakeholders bij je plannen.

**14. I-deals en duurzame inzetbaarheid van de ouder wordende werknemer, Beatrice van der Heijden, Aukje Nauta en Gerard Scheenstra**

*Hoe kunnen I-deals een rol spelen in 'duurzame inzetbaarheid'-beleid?*

Vanuit een open en niet normatief raamwerk kunnen I-deals duurzame inzetbaarheid stimuleren en faciliteren.

**15. Achmea: werken aan duurzame inzetbaarheid, Josje Frietman en Robert Boulogne**

*Welke betekenis geeft Achmea aan duurzame inzetbaarheid?*

Achmea heeft integraal inzetbaarheidsbeleid ontwikkeld.

**16. Best practice Alliander: modern werkgeverschap en onderzoek naar een tijdverruimende doorwerkinterventie, Rob van Dijk, Annet de Lange, Karin Hofman en Paul Jongenelen**

*Hoe bevordert Alliander de inzetbaarheid van zijn werknemers?*

Een procesteam initieert onderzoek en dialogen met medewerkers en genereert daaruit de doelen en maatregelen die genomen moeten worden.

**17. Duurzame inzetbaarheid door vitaliseren: het belang van ontwikkelingsmogelijkheden en uitdagend werk, Tinka van Vuuren en Karen van Dam**

*Met welke maatregelen blijven in Nederland de werknemers duurzaam inzetbaar?*

Positieve werkkenmerken, verrijkte banen, leermogelijkheden en een leeftijdsvriendelijke cultuur bevorderen de duurzame inzetbaarheid.

**18. Betekenis van opleiding en ervaring voor inzetbaarheid op oudere leeftijd, Jo Thijssen, Peter Leisink en Beatrice van der Heijden**

*Welke betekenis hebben opleiding en ervaring voor de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers?*

Die betekenis is zeer groot, maar loopt uiteen voor diverse aspecten van opleiding en ervaring.

**19. De Brain Aging Monitor als interventie, Teun Aalbers en Annet de Lange**

*Hoe zou een praktische leefstijlinterventie eruit kunnen zien die gebaseerd is op de kennis over cognitief ouder worden?*

Er bestaat nog geen overkoepelend succesverhaal. Het interventieprogramma, maar ook cultuur en context zijn van invloed en vragen om een integrale benadering.

**20. De praktijk is weerbarstig. Ervaringen van (HR-)managers, Sandra Kruijt**

*Hoe kun je komen tot duurzame inzetbaarheid nu de overheid het estafettestokje aan (HR-)managers heeft doorgegeven?*

Realisme en aandacht voor de weerbarstige praktijk helpen het best.

## 1 Duurzame inzetbaarheid en ouder worden op het werk. Bent u of is de werknemer aan zet? Annet de Lange en Beatrice van der Heijden

*Centrale vraag: Vanuit welk begrippenkader werken we in dit boek?*

*Antwoord: We onderscheiden duurzaam werk, duurzame inzetbaarheid, diverse leeftijd-benaderingen en diverse inzetbaarheidbevorderaars en -remmers.*

Dit boek is geschreven voor werkgevers, managers, personeelsfunctionarissen en tevens geschikt voor hbo- en wo-studenten. Er zijn bijdragen gebundeld van kennispartners van het 'NSVP Kennisnetwerk Duurzame Inzetbaarheid ouderwordende werknemers' (kortweg: NKDI). Doel van dit kennisnetwerk is effectieve kennisuitwisseling door bijeenkomsten en publicaties.

Nederland heeft te maken met vergrijzende werknemers, van wie de meerderheid stopt met werken voor hun 65<sup>e</sup>. Door de lage instroom van jongeren wordt dit een probleem.

Bij duurzaam werk gaat het om ontwikkelen, presteren in het werk en gezond en gemotiveerd aan het werk zijn over de tijd. Duurzaam werk, aldus de World Health Organization (WHO) beoogt:

- onderhoud en promotie van gezondheid, motivatie en werkcapaciteit;
- verbeteren van de werkomgeving en het werk, veiliger, gezonder en ontwikkelingsgericht;
- arbeidsorganisaties en organisatieculturen die ontwikkeling, gezondheid en veiligheid ondersteunen.

Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.

Het begrip is het beste te duiden via een multidisciplinair conceptueel kader: we hebben er inzichten uit diverse wetenschappelijke theorieën bij nodig. Het rust op een open-systeem-benadering: het gaat om meervoudige actoren op diverse niveaus. Het omvat een (re)generatie van bronnen-perspectief, wat betekent dat één generatie niet alle bronnen, lees: alle arbeid, voor eigen korte-termijngebruik mag opmaken ten koste van volgende generaties. Het onderscheidt ten slotte vooruitgang versus stabilisering in inzetbaarheid en fit tussen de werknemer en diens werk over de tijd.

De Sociaal-Economische Raad (SER) gaat bij de definitie van duurzame inzetbaarheid uit van: vitaliteit, werkvermogen en employability. Benchmarkgegevens, die de laatste twee betreffen, lijken te duiden op goede tot uitstekende duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers in Nederland. Werknemers van 55 jaar en ouder

lijken er wel meer problemen mee te ervaren dan jongere werknemers en vrijwillig doorwerkende 65-plussers.

Niet alleen de *kalenderleeftijd* van de ouder wordende werknemer speelt een rol, ook andere leeftijden doen mee als inzetbaarheidsindicatoren. De *organisatieleeftijd* is de ontwikkeling tot een bepaald punt in je loopbaan en de stand van werkprestaties, competenties, vakmanschap en jaren dienstervaring. De *psychosociale* beleving van ouder worden gaat over leeftijdperceptie van jezelf of van een ander over jou. *Functionele* leeftijd betreft gezondheid, leefstijl, fysieke en cognitieve aspecten. *Leefsituatieleeftijd*: hoe je op een bepaald punt in je levensloop je privésituatie hebt ingericht met de navenante gevolgen voor tijd en aandacht voor je werk.

Inzetbaarheids- en belastbaarheidsverliezen worden voorkomen als we aan de juiste knoppen draaien. We denken dan aan effectief reguleren van factoren die voor negatieve oordelen over het werk zorgen en actief bevorderen van prikkels die extra hulpbronnen op kunnen leveren.

## 2 Duurzame inzetbaarheid in tijden van versoering, Dirk Scheele

*Centrale vraag: Welke rol speelt de overheid bij de omslag naar langer doorwerken?*

*Antwoord: Voorwaarden scheppen en verantwoordelijkheden goed ordenen. Duurzame inzetbaarheid is immers wel een maatschappelijk, maar geen publiek belang.*

De oudedagsvoorzieningen staan onder druk, de oude AOW is niet langer toekomstbestendig, de kredietcrisis knabbelt aan de reserves van de pensioenfondsen en we kunnen niet nog meer gaan sparen. We wonen duur en onze zorgkosten zijn hoog. We zijn langer gezond, maar werkten tot nu nog niet langer door.

Dat gaat veranderen: de AOW-leeftijd is verhoogd en we gaan werkelijk, weliswaar voorzichtig, langer doorwerken. De smokkelroute om via arbeidsongeschiktheidsverzekeringen mensen vroeg te parkeren ten gunste van nieuwe instroom is afgesneden. De diagnose van deze 'Hollandse ziekte' is breed onderschreven: we zijn te uitkeringsafhankelijk geworden en hebben 'consumptief' gebruik gemaakt van de collectieve regelingen.

Langer doorwerken is lastig. Zijn ervaringsvoorsprong helpt de oudere werknemer niet voldoende: door de economische dynamiek verandert de inhoud van het werk snel. De oudere werknemer heeft in het werk bovendien een hogere herstelbehoefte dan de jongere. Ook heeft hij niet vanzelfsprekend zijn beroepsvaardigheden, motivatie en gezondheid goed op peil. Het is noch voor hem, noch voor de werkgever financieel aantrekkelijk een loopbaanstap te regelen. Er is ten slotte nog maar weinig vraag naar oudere werknemers.

Duurzame inzetbaarheid is *maatschappelijk* gezien belangrijk. Langer inzetbare medewerkers houden ook bij vergrijzing en ontgroening de overheidsfinanciën op

peil. De oudedagsvoorzieningen blijven beter betaalbaar en de onderlinge solidariteit is ermee gediend.

Het gaat hier echter niet om een *publiek* belang. Werkgever en werknemer lossen het in beginsel samen op, bottom-up dus. Waar mogelijk en nodig aan de cao-tafel. De rol van de overheid is ordenend en voorwaardenscheppend.

Voor gezondere medewerkers stelt de overheid doelvoorschriften, helpt ze bij privatisering van de Ziektewet en het inbouwen van prikkels voor de werkgever om ziekmakers aan te pakken.

De overheid is verantwoordelijk voor initieel onderwijs en het erkennen en fiscaal aantrekkelijk maken van opleidingen voor de werkende en niet werkende beroepsbevolking. Er is discussie of deze investeringen voldoende bijdragen aan het beoogde doel. Leren op het werk is immers lastiger te stimuleren dan vaste opleidingen.

Langer doorwerken lukt alleen bij een flexibeler arbeidsmarkt. Flexibiliteit komt nu nog te veel van tijdelijke krachten (extern) en te weinig van vaste krachten (intern). Vaste oudere krachten zijn in al hun rechten (te) goed beschermd en (te) lastig te ontslaan.

Mobiel worden doet de oudere werknemer pas als de markt meezit en als hij het zelf kan. Als hij voldoende ervaring heeft, loopbaanvaardigheden bezit, vitaal is en kan leren. Dit is de verantwoordelijkheid van drie partijen: werknemer, oude werkgever en nieuwe werkgever. De overheid stimuleert de overgangen door transitiebudgetten verplicht te stellen voor van-werk-naar-werk- trajecten voor vaste en ook voor tijdelijke krachten!

Een aanbeveling voor meer mobiliteit en realisatie van baanwisselingen is de opzet van werkgeversnetwerken. In het mobiliteitscentrum in Noord-Holland Noord is zo vertrouwen ontstaan om informatie uit te wisselen. Wat ook kan helpen: collectieve fondsen voor scholing, zodat je als werkgever geen opleidingskosten maakt waar een andere werkgever van profiteert. Bij arbeidsverzuim ten slotte kun je ook een dergelijke ‘pooling’ van kosten en baten onderzoeken.

### **3 Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers en sociale zekerheid, Nico Ridder**

*Centrale vraag: Als we allen belang hebben bij langer doorwerken, welke verantwoordelijkheden hebben werkgever en werknemer dan op de gebieden van sociale zekerheid en rechtspositie?*

*Antwoord: De lasten van de sociale zekerheid van de oudere werknemer moeten eerlijker verdeeld worden. Daarbij zal het helpen als vrijwilligheid en maatwerk de boventoon voeren. Laten we de kopschuwe werkgever over de streep trekken en de zieke oudere weer (als vanouds) in de Ziektewet toelaten; laat het UWV dan de re-integratie van de zieke oudere werknemer doen en niet de werkgever. Maak sociale keuzepakketten voor oudere werknemers.*



### ***Werkgevers komen moeilijker van ouderen af***

Niet alleen door de economische crisis zullen 50-plussers nu langer doorwerken dan vroeger. Vervroegd uittreden is ook lastiger geworden doordat de werkgever 26 procent van de premie moet meebetalen. De WAO-regeling was ooit een veilige haven en een praktische oplossing. Nu moet de werkgever zijn zieke werknemers re-integreren op straffe van langer doorbetalen van loon tijdens ziekte. De nieuwe orde is tevens dat de werkgever bij ontslag een half jaar WW betaalt en helpt bij scholing.

### ***De oplopende AOW-leeftijd kost geld***

De AOW-leeftijd gaat de komende tijd stapsgewijs omhoog. Eerst jaarlijks een maand, dan jaarlijks twee en drie maanden tot 67 jaar in 2023. Dat kost de sociale fondsen (de premiebetalers) geld omdat WW, ZW, WAO, en WIA langer doorlopen. Het kost de werkgever ook geld. Wettelijk moet de werkgever ook de oudere werknemer 104 weken loon doorbetalen tijdens ziekte.

### ***De zieke oudere kost geld***

Voor werkgevers zijn werknemers die twee jaar ziek zijn, het lastigst. Die moeten doorbetaald en gere-integreerd worden en mogen niet ontslagen worden. De werkgever moet ook twee jaar loon doorbetalen bij ziekte als hernia en burn-out, als de re-integratie niet lukt zelfs nog een jaar langer.

### ***Aanbevelingen***

Goede sociale zekerheid en veilig werk voor ouderen vraagt om gelijke verdeling van de lasten over werkgever en werknemer en maatwerk in verzekeringspakketten. Daar heeft ieder baat bij.

De werkgever zou geholpen zijn als hij zijn werknemer slechts een jaar hoeft door te betalen bij ziekte (zoals vóór 2004) en als hij de 65-plusser nog slechts zes weken hoeft door te betalen bij ziekte (zoals vóór 1994). Dat is geen discriminatie en goed te rechtvaardigen op grond van doeltreffend overheidsbeleid.

AOW-ers die werken, kunnen zich verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid.

Zieken zonder loon kunnen op de Ziektewet een beroep doen en als dat niet kan (denk aan alfavulpen en startende ondernemers) kunnen zij zich ertegen verzekeren.

Re-integratie is bij het UWV in betere handen dan bij werkgevers.

## **4 Normen voor duurzame inzetbaarheid, Marc Ritter**

*Centrale vraag: Wat is de nieuwe norm voor duurzame inzetbaarheid?*

*Antwoord: De NPR 6070 is de nieuwe praktijkrichtlijn die binnen ISO verder door wordt ontwikkeld tot internationaal document. NPR 6070 is geen kookboek, maar een kook-instructie in vier stappen. De norm helpt bedrijven om verder te komen dan het gebruikelijke interventieniveau en sluit goed aan bij de Deming Circle (plan-do-check-act) en de vier fasen van Bolwijn en Kumpe.*

Onze aarde kan overleven als we duurzaam handelen en onze activiteiten gericht zijn op continuïteit en respect voor de ander, omgevingsbewust. Duurzame inzetbaarheid richt zich op blijvende arbeidsparticipatie met toegevoegde waarde voor alle betrokkenen. Het is in het belang van organisaties (die leven van de toegevoegde waarde van de medewerkers); van medewerkers (die alleen dan kansen houden) en de maatschappij: het houdt de sociale zekerheid op peil. Duurzame inzetbaarheid is het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie, en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren.

#### **Stap 1: Verken de niveaus**

Beschrijf duurzame inzetbaarheid op drie niveaus:

- a. Macro-trends en ontwikkelingen die branche en bedrijf raken, economisch, maatschappelijk, politiek.
- b. Meso-ontwikkelingen in de organisatie, onderzoeken, MTO, ziekteverzuim, leeftijdsopbouw.
- c. Micro-ontwikkelingen van de medewerker, werk-privébalans, mentale balans, motivatie, energie, vakmanschap.

#### **Stap 2: Bepaal de interactie met de waardesystemen**

Waar staan we nu en waar willen we staan? Welke waardesystemen gelden er, zijn deze in overeenstemming met de regels en procedures, de stijlen van leidinggeven en de criteria waarmee we de toegevoegde waarde van de medewerker beoordelen? Hier sluit het onderzoek aan op het Vierfasenmodel van Bolwijn en Kumpe:

Fase 1- concurrentie op doelmatigheid, fysieke vitaliteit (voorbeeld tuinderij)

Fase 2- concurrentie op kwaliteit, vakmanschap (voorbeeld consumentenelektronica)

Fase 3- concurrentie op snelheid en flexibiliteit, klantgerichtheid (voorbeeld bouwbedrijf)

Fase 4- concurrentie op innovatief vermogen, medewerker als actieve entrepreneur (Google)

#### **Stap 3: Bepaal de gap door een organisatiescan in te zetten**

Hier gaat het om invullen van de 'ist' en de 'soll'. In hoeverre is een belangrijke inzetbaarheidsfactor geïmplementeerd in het bedrijf op de schaal van reactief tot planmatig, proactief en integraal? De scan kijkt naar HR-beleid, inhoud en organisatie van het werk, functionele geschiktheid van de medewerkers en vitaliteit van de medewerkers.

#### **Stap 4: Maak een plan van aanpak**

Op grond van de gap-analyse volgt er een ambitieus en gedragen plan dat rekening houdt met best practices in de sector.

## **5 Beelden en leeftijdsnormen in een vergrijzende arbeidsmarkt: Europese werkgevers aan het woord, Harry van Dalen en Kène Henkens**

*Centrale vraag: Hoe schat de Europese werkgever de productiviteit van de oudere werknemer in? Op welke feiten of beelden berust de inschatting van de werkgever van de productiviteit van zijn oudere werknemer?*

*Antwoord: Europese werkgevers (ook de Nederlandse) doen er weinig aan om de oudere werknemer inzetbaar te houden. Zij betalen ze te goed, ontzien te veel en beoordelen bij de ouderen vooral de hardere vaardigheden zoals fysieke gezondheid, vaardigheid met nieuwe technologieën en creativiteit.*

We weten dat sommige vaardigheden toe- en afnemen bij het ouder worden, we weten ook dat sommige vaardigheden goed op peil blijven. Als er hierover harde feiten zijn, verplicht dat de werkgever tot daden. Rekening houden met onderzoeksresultaten en feiten is echter taai; beelden kunnen dan wel eens makkelijker zijn. Beleid moet daar rekening mee houden. Best practices verzamelen, zoals nu vaak gebeurt heeft maar beperkt zin: de oude beelden winnen het vaak nog.

In 2009 heeft het NIDI in Nederland (1000 bedrijven) en Italië, Zweden, Denemarken, Duitsland, Frankrijk, en Polen (6000 bedrijven) werkgevers gevraagd naar hun beelden en hun beleidsmaatregelen.

### **1. Past u maatregelen toe ter bevordering van werven van oudere werknemers en het behouden en stimuleren van oudere werknemers?**

- Met uitzondering van Polen (daar is er urgentie door een enorme krimp en de vergrijzing) is er nauwelijks beleid. In Nederland is er opvallend meer ontziebeleid, extra verlof, taakverlichting en parttime pensioen dan in andere landen.
- Er is weinig bemoeienis met de pensioenleeftijd (terwijl we weten dat aandacht helpt).
- Er zijn nauwelijks maatregelen als scholing en demotie om de productiviteit te vergroten.

### **2. Wat zijn de verwachte kosten en baten van de vergrijzing van uw medewerkers?**

- Toename arbeidskosten.
- Afname productiviteit.

### **3. Hoe kijkt u aan tegen de productiviteit van de oudere werknemer ten opzichte van de jongere?**

- Waar de jongere het beter doet (harde vaardigheden), doet de oudere het slechter en andersom (zachte vaardigheden).
- Oudere scoort op betrouwbaarheid, loyaliteit en leiderschap (zacht).
- Oudere blijft achter op stressbestendig, flexibel, creatief, belastbaar, leergierig, en minder vaardig met nieuwe technieken (hard).

Aanbeveling: er is dus compenserend beleid nodig om met name belastbaarheid en kennis op peil te brengen.

**4. Wanneer is men te oud om 20 uur of meer te werken (bovengrens) en wanneer is men te jong om met pensioen te gaan (ondergrens)?**

- De boven- en ondergrenzen lopen per land uiteen. Van 70/61 (bovengrens/ondergrens) in Denemarken tot 64/54 in Polen.
- Nederlandse situatie is 66/59. Dit verschilt per sector en er is afhankelijkheid van de norm die de werkgever er voor zichzelf op nahoudt. De Nederlandse werkgever wil zelf met 63,3 stoppen met werken. Werknemer zit zelf op 66/56, waarbij zelfstandigen de bovengrens iets hoger hebben (69).

Europese werkgevers doen weinig aan werving en behoud van oudere werknemers. Zij laten de onbalans tussen productiviteit en beloning in stand en beoordelen bij de ouderen vooral de hardere vaardigheden zoals fysieke gezondheid, vaardigheid met nieuwe technologieën en creativiteit. Pensionering op 66 jaar (wat men in onderzoeken belijdt als norm) is maar nauwelijks beleid in Europa. Dit komt mogelijk door het gat tussen loon en productiviteit, mogelijk door het maar heel langzaam afscheid willen nemen van vervroegd uittreden, mogelijk ook door het eigen slechte voorbeeld van de werkgever die zelf in de regel vroeg wil stoppen.

Driekwart van de Nederlandse werkgevers verwacht stijgende arbeidskosten door de vergrijzing, maar demotie en opleiden worden matig ingezet, ontsaamingsmaatregelen blijven populair.

**6 Doorwerken na (vervroegde) pensionering, Hanna van Solinge en Kène Henkens**

*Centrale vraag: In de Verenigde Staten gaat 60% van de ouderen na pensionering weer aan het werk. Hoe zou dat in Nederland zijn? Doorwerken is immers een mooie kans om actief te blijven en ... doorwerken is goed voor onze economie?*

*Antwoord: In een onderzoeksgroep van 1300 medewerkers startte een derde door! Demotie was hierbij geen dissatisfier.*

Een groep van 1300 werknemers van IBM, Maxeda, Unilever en de Rijksoverheid zijn 10 jaar gevolgd tussen 2001 en 2011. Allen 50-plussers. De opmerkingen van de levenspartners van deze mensen zijn tevens meegenomen. Gemiddeld stopte men bij 59 jaar met werken.

Een derde van de onderzochte groep startte door. Het gaat vooral om gezonde, bemiddelde, gehuwde, goed opgeleide mannen die onvrijwillig – maar niet gezondheidgerelateerd – stoppen en zichzelf kansen toedichten op werk. Hoe jonger zij doorstarten, hoe meer kans dat het goed gaat. Vooral bij voormalige voltijders. Lager opgeleiden werken steeds meer ook door, vaker in ander werk.

Gewerkte uren en duur van de doorstartbaan zijn divers. De doorstarters werken gemiddeld 17 uur per week en de kleine doorstartbaan is dominant. Meestal werken ze flexibel als oproepkracht of in een nulurencontract. Met name de adviseurs, onderzoekers en onderwijzenden zitten nog in hun oude stiel. Ze werken meestal tegen een lager uurloon in even uitdagend werk als bij de vaste baan. Soms is de doorstart een korte overbrugging naar pensioen.

De doorstarters houden van hun werk en het geld komt goed uit. Ze zijn intrinsiek gemotiveerd en laten zich niet gemakkelijk om gezondheidsredenen van het doorstarten afhouden. Zijn zelfs meer tevreden met dit werk dan met het vorige vaste werk. Ze prijzen de regelruimte. Als ze oud werk voortzetten is dat vaak na een time out en langs informele kanalen. Meestal waren ze niet heel actief op zoek geweest.

Met name de breed geaccepteerde demotie van de doorstarters verdient nader onderzoek. Het geeft werkgevers de kans om beloning en productiviteit beter op elkaar af te stemmen.

## **7 Verschillen in werkgeversverwachtingen ten aanzien van jongere en oudere werknemers en hun reacties op psychologische contractbreuk, Matthijs Bal en Mandy van der Velde**

*Centrale vraag: Hoe kun je ouderen motiveren in het werk? Is er verschil met het motiveren van jongeren?*

*Antwoord: Sociaal-emotionele investeringen in ouderen lonen. Een goede werkgever gaat met oudere werknemers in gesprek over ontwikkelingsmogelijkheden, over motivatie en over langer doorwerken. Hij let op reciprociteit en op het psychologische contract.*

Rousseau veronderstelt dat er bij werkgever en werknemer individuele overtuigingen zijn over wederzijdse (ook niet beschreven) verplichtingen. Dit zogenoemde psychologische contract impliceert dat er ook contractbreuk kan zijn als een van de partijen de 'afspraken' niet nakomt. Op grond van eerder onderzoek mag je verwachten dat jongeren meer kansen op de arbeidsmarkt hebben, dat zij ontwikkelingsaspecten in hun werk belangrijk vinden en heftiger op een 'contractbreuk' zullen reageren dan ouderen. Ouderen, zo lijkt, zijn meer gericht op in stand houden van de relatie en gaan meer voor de sociaal-emotionele aspecten in het contract.

Onderzoek bij 240 medewerkers (vast en tijdelijk) in een verzekeringsbedrijf leert ons:

- 50-plussers ervaren minder aandacht voor ontwikkeling dan 35-minners.
- Op sociaal-emotioneel gebied is er geen verschil tussen oud en jong, terwijl ouderen daar wel meer op gericht zijn. Dat komt mogelijk door slechtere kansen voor ouderen op de arbeidsmarkt waardoor zij genoeg nemen met minder.

- Werknemers doen meer voor een bedrijf dat in hen investeert. Hoe zit het met de reciprociteit van ouderen en jongeren?
- Jongeren voelen zich meer verplicht naar hun bedrijf als ze er een ontwikkelingsaanbod hebben.
- Ouderen voelen zich meer verplicht als de sociaal-emotionele relatie wordt onderhouden.
- Reciprociteit komt vooral naar voren bij verplichtingen buiten de formele functie (flexibiliteit bijvoorbeeld) en bij verplichtingen voor de organisatie als geheel (bijvoorbeeld manieren zoeken om kosten te besparen).

Leeftijd heeft invloed op het psychologische contract. Ontwikkelingsgerelateerde aspecten zijn voor jongeren belangrijker dan voor ouderen. Ouderen hebben die behoefte wel, maar halen die ontwikkeling elders.

De relaties tussen werkgevers- en werknemersverplichtingen verschillen. Jongeren vragen financieel gunstige arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling en ouderen vragen vooral sociaal-emotionele investering. De reciprociteit werkt sterker als de werkgever daar rekening mee houdt.

Het zou daarom goed zijn als de werkgever zich in de relatie met ouderen bewust is van de positieve effecten van het aanbieden ontwikkelingsmogelijkheden en het in gesprek gaan over motivatie en langer doorwerken.

## **8 HRM-beleid, duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer, Dorien Kooij, Josje Dikkers, Paul Jansen en Judith van den Broek**

*Centrale vraag: Hoe hangt het HR-beleid van een organisatie samen met de vitaliteit, het werkvermogen en de employability (kortweg: de duurzame inzetbaarheid) van de medewerkers?*

*Antwoord: Verschillende typen HR-beleid zorgen samen met onderscheiden drijfveren en persoonlijke factoren voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers.*

HR-beleid is te onderscheiden op vier categorieën of bundels: ontwikkelbeleid, behoud-, benut- en ontziebeleid. De drijfveren die mee de inzetbaarheid beïnvloeden zijn te onderscheiden in intrinsieke en extrinsieke drijfveren en gerichtheid op groei en zekerheid. De belangrijkste persoonlijke factoren die meedoen zijn leeftijd, gezondheid, psychosociale leeftijd en toekomstperspectief.

Het helpt om HR-beleid te toetsen op de checklist van de vier bovengenoemde bundels. Twee van de vier bundels (groei- en benutbeleid) hebben zin en effect, ongeacht de leeftijdsgroepen. Behoud- en ontziebeleid hebben afhankelijk van de leeftijden verschillende effecten. HR-managers zouden deze maatregelen dus op individuele maat moeten inzetten. Het effect van gericht beleid op baanontwerp is bij oudere werknemers groot.

Het is goed om bij HR-beleid voor ouderen niet alleen hen te ontzien en naar kalenderleeftijd te kijken, maar rekening te houden met gezondheid, dienstjaren en toekomstperspectief. Daarnaast functioneren oudere werknemers beter als hun functie aansluit bij hun vaardigheden en motivatie.

## 9 Duurzame inzetbaarheid: van onderzoek tot praktijkpak, Jan Fekke Ybema, Francel Vos en Goedele Geuskens

*Centrale vraag: Onder welke omstandigheden gaan ouderen (45-64 jaar) langer, productiever en gezonder doorwerken?*

*Antwoord: Een integrale benadering van werktaken, werkomstandigheden, gezondheid, kennis en vaardigheden, sociale en financiële factoren draagt hieraan bij, mits er ook individueel maatwerk geboden wordt.*

STREAM (Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation) is een longitudinaal onderzoek onder 15.000 werknemers, zelfstandigen en niet-werkenden van 45-64 jaar. Het onderzoeksmodel gaat ervan uit dat productiviteit en transitie in arbeid (zoals stoppen met werken, beginnen met werken, baanverandering) bepaald worden door gezondheid, werkkenmerken, kennis & vaardigheden, sociale en financiële factoren. De verklarende variabelen die daarbij een rol spelen, zijn werkvermogen (kunnen), werkmotivatie (willen) en gelegenheid om te werken (mogen). De eerste resultaten laten zien dat werkomstandigheden, gezondheid, kennis en vaardigheden, sociale en financiële factoren inderdaad samenhangen met de leeftijd tot waarop mensen denken te kunnen en willen doorwerken en met daadwerkelijke uitstroom uit arbeid.

De kennis opgedaan binnen STREAM kan worden toegepast in de praktijkpak die het Nationaal Inzetbaarheidsplan (NIPlan) biedt. Het NIPlan is gestart door het Werkgeversforum, WerkvanNu en TNO. Ruim 20 intermediairs zijn bij het netwerk aangesloten. Voor het NIPlan is impact realiseren bij bedrijven het ultieme doel. Uitgangspunt is om ambities van werknemers en werkgevers bij elkaar te brengen, beiden zijn immers aan zet. Het NIPlan biedt via een digitaal portaal instrumenten voor werknemers en werkgevers om aan de slag te gaan. Alle partners van het NIPlan maken gebruik van hetzelfde instrumentarium en delen kennis en ervaringen. TNO monitort processen binnen bedrijven en effecten van interventies en verzamelt informatie over successen en belemmeringen bij implementatie.

Uit STREAM en de ervaringen in het NIPlan blijkt dat er verschillende draaiknoppen zijn om mensen gezond en inzetbaar te houden, die door werkgever én werknemer bediend kunnen worden. Het draait om integraal beleid met aandacht voor de individuele situatie.

## 10 Duurzaam actief, activiteiten op latere leeftijd, Rene Schalk en Mathijs Bal

*Centrale vraag: Wat zorgt er volgens theorie en onderzoek voor dat mensen ook na de AOW-leeftijd nog betaald of onbetaald willen en kunnen blijven werken?*

*Antwoord: In het oude bedrijf met oog voor hun persoonlijke mogelijkheden en wensen en bij werk op maat willen en kunnen ouderen duurzaam actief blijven.*

Duurzaam actief kunnen zijn, hangt af van je vloeiende en gekristalliseerde cognitieve vermogens, van je lichamelijke beperkingen en je tijdsperspectief.

Vloeiende cognitieve vermogens hangen samen met de snelheid van informatieverwerking en gaan achteruit met de leeftijd. Zij bereiken eerder hun maximum en vragen meer inspanning als je ouder wordt. Gekristalliseerde cognitieve vermogens zijn automatische, procedurele vermogens die gebaseerd zijn op groei in kennis en ervaring. Zij gaan vooruit bij het ouder worden en bereiken later hun maximum, doordat kennis en ervaring in de tijd juist toenemen. Zij vragen relatief minder van ouderen dan van jongeren.

Als mensen denken dat ze in de toekomst nog veel zullen kunnen en een open tijdsperspectief hebben, zullen ze langer actief blijven. Het tijdsperspectief verandert overigens niet automatisch met het ouder worden. Drie negatieve en drie positieve 'oudzijn-associaties' hangen samen met het beleefde tijdsperspectief. Negatief: drukte en stress, fysieke achteruitgang en weinig tijd voor leuke dingen. Positief: zo oud als je je voelt, geen verplichtingen en levenservaring.

De meesten die willen doorwerken, willen graag inhoudelijke verandering van werk tegelijk met taakverlichting. Deze groep blijft graag in het oude bedrijf. Een tweede groep valt in de 'minder-werken' categorie. Zij willen graag seizoensarbeid of oproepwerk doen. De derde groep werkt graag onveranderd door en de kleinste groep zoekt contextverandering met gelijksoortig werk in een ander bedrijf.

Duurzaam actief zijn kan ook in vrijwilligerswerk. De belangrijkste motieven om dat te doen zijn waarde (anderen helpen), leren, sociaal, carrière, bescherming (ontsnappen aan mijn eigen zorgen) en zelfvertrouwen (ik voel mij beter over mijzelf).

Om mensen duurzaam actief te houden moeten we ze niet stereotyperen of afschrijven na hun pensioen. Het helpt om te bevorderen dat zij bij hun oude bedrijf blijven werken, op hetzelfde terrein als voorheen of juist daarbuiten. Sluit als werkgever aan bij hun individuele (leer)wensen en match de oudere goed op de organisatievraag, ook als hij een onbetaalde werknemer is. Sluit aan bij de doelen van de oudere, belast hem niet te zeer. Koester het sociale kapitaal.



## 11 Duurzaam inzetbaar na 65 jaar? Annet de Lange, Beate van der Heijden en Maria Peters

*Centrale vraag: Zijn er mogelijkheden om de 65-plusser duurzaam inzetbaar te houden?  
Antwoord: Ja, wettelijk en financieel gezien is het zelfs aantrekkelijker dan vroeger. Bovendien laat een cohortstudie in 2011-2012 onder circa 700 65-plussers van Uitzendbureau 65plus zien dat zij op de gebieden emotionele uitputting, vitaliteit, motivatie, beroepsexpertise en betekenisgeving aan het werk prima meekomen.*

Wettelijk gezien is het steeds gemakkelijker door te werken na je 60<sup>e</sup>. Het gebeurt echter relatief weinig, wat vraagt om kennis van de mogelijkheden en uitleg aan de medewerkers. Financieel gezien is het handig om 65-plussers te behouden of aan te stellen, aldus de Vereniging van Doorwerkgevers. De werkgever hoeft voor de 65-plussers immers niet alle premies af te dragen. Zo betaalt hij vaak minder voor hetzelfde of meer. Hij kan het beste de arbeidsovereenkomst gewoon door laten lopen, een contract voor onbepaalde tijd aanbieden of een uitzendcontract met de 65-plusser opstellen.

Aan 6538 medewerkers van Uitzendbureau 65plus werd in 2011 en 2012 gevraagd mee te doen aan onderzoek. Er deden 228 medewerkers zowel in 2011 als in 2012, dus twee jaar lang, als panelgroep mee. In 2011 alleen deden er 556 mee en in 2012 alleen 427. Deze drie groepen zijn onderzocht op indicatoren voor duurzame inzetbaarheid (gebrek aan emotionele uitputting, vitaliteit, intrinsieke werkmotivatie en beroepsexpertise). Daarnaast is gekeken naar de demografische kenmerken en werkkenmerken, de ervaren betekenis van het werk en de gevoeligheid voor HR-instrumenten. De onderzochte deelnemers zijn overigens niet representatief voor alle Nederlandse 65-plussers, zij hebben relatief weinig gezondheidsklachten (healthy worker effect).

De belangrijkste uitkomst van het onderzoek is dat de onderzoeksgroep een relatief goede en stabiele duurzame inzetbaarheid laat zien.

Aan de werkgever, de manager en de HR-adviseur de opdracht, zo blijkt uit dit onderzoek, de doorwerkende 65-plussers te stimuleren competentieverhogende HR-instrumenten zoals opleiding en training te benutten, daar blijft deze groep gemakkelijk achter. Leg verder de doorwerknemers helder uit wat voor- en nadelen van doorwerken zijn en maak ook zelf een gedegen analyse van voor- en nadelen. Investeer in een goede relatie met deze doelgroep gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Houd rekening met hun fysieke en mentale belastbaarheid, maar ontzie niet. Richt u liever op preventie dan op curatieve maatregelen en verwijder de belemmeringen om langer door te werken.

## 12 **Integrale benadering van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, Sandra Brouwer, Annet de Lange, Marjolein Wessels, Haitze de Vries, Beatrice van der Heijden en Jac van der Klink**

*Centrale vraag: Hoe benaderen we duurzame inzetbaarheid zinvol?*

*Antwoord: Door een integrale benadering. Gesignaleerde problemen dienen steeds opgeschakeld te worden tot op het juiste oplosniveau. Erken de complexiteit, geef de medewerker regie, neem eigenaarschap op oplossingen, voorkom liever dan te repareren en verzamel casuïstiek in uw eigen context.*

Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers kun je lukraak in verband brengen met individu, werk- en taakniveau, werkomgeving, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, het sociale stelsel en het publieke debat. De aanwezige kennis over dit onderwerp is vooral monodisciplinair en te veel vanuit één oogpunt verzameld. Het project ‘Werken door oudere werknemers’ van 2011-2012 en de bijpassende handreiking streeft naar benadering vanuit diverse perspectieven. Men onderzocht determinanten, interventies en instrumenten. De definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink et. al. (zie hoofdstuk 1) laat zien dat de werkcontext een belangrijke rol speelt. De (soms beperkte) oudere werknemer zal niet alleen toegang tot hulpbronnen en voorzieningen moeten hebben, maar ze ook werkelijk moeten kunnen aanwenden.

Er ontbreekt een overkoepelend conceptueel kader en de gevolgen van langer doorwerken zijn niet bekend; er zijn nauwelijks gevalideerde meetinstrumenten, op de WAI na en het gaat nog alle kanten op met de theorievorming. Van de klassieke uitkomstmaten zoals verzuim en arbeidsongeschiktheid tot de positiever benadering via werkvermogen, arbeidsvermogen, productiviteit en functioneren. De bedrijfseconomische inkleuring van het begrip ‘duurzame inzetbaarheid’ valt op en verdraagt zich moeilijk met de verwachting dat het individu de verantwoordelijkheid neemt voor de eigen duurzame participatie.

Er is een veelheid aan determinanten voor de vier basiselementen van duurzame inzetbaarheid van ouderen (werkvermogen, prestatie, participatie en uittrede). Harde onderbouwing ontbreekt nog, maar de determinanten worden in kaart gebracht. De vijf niveaus zijn:

- Individu (bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, opleiding en financiële situatie)
- Werk (bijvoorbeeld regelruimte, fysieke belasting, werkuren en nachtdienst)
- Organisatie (bijvoorbeeld HRM- en levensfasebewust personeelsbeleid)
- Familie (bijvoorbeeld burgerlijke staat, werkende partner en gezonde partner)
- Macro (bijvoorbeeld ontsiemaatregelen, cao en hoogconjunctuur)

De invalshoeken kunnen verschillen. Zo onderscheiden we drie soorten inzetbaarheidsbeleid: loopbaanbeleid (bijvoorbeeld functioneringsgesprekken en mobiliteitscentrum), arbeidsomstandighedenbeleid (bijvoorbeeld gezondheidsadvies en technische hulpmiddelen) en arbeidsvoorwaardenbeleid (bijvoorbeeld flexibele

pensionering en flexibele targets). Werkgevers zien graag ook een aanpak op overheidsniveau in het aantrekkelijker maken van doorwerken en aanpassen van wetgeving. Op macroniveau zouden uitzendbureaus voor ouderen en het verlaten van de determinant van kalenderleeftijd kunnen helpen.

### **13 Samenwerking loont! Over stakeholders en duurzame inzetbaarheid bij FUJIFILM Tilburg (casestudy), Johannes de Geus en Tessa van Puijenbroek**

*Centrale vraag: Wat kunnen we leren van het inzetbaarheidsbeleid bij FUJIFILM Tilburg?*

*Antwoord: Betrek vanaf de start alle stakeholders bij je plannen.*

FUJIFILM Tilburg zet al vanaf 2006 in op vitale medewerkers door gericht beleid. HR heeft de lead en betreft daar management, medewerkers, bedrijfsarts, zorgverzekeraar, or en externe onderzoekers en adviseurs bij. Aan huistrainer Schouten & Nelissen werd gevraagd om een onderzoek te leveren (instrument en duiding) dat de eigen regie van de medewerkers zou stimuleren. De Fit Monitor zoals die door Wilmar Schaufeli is ontwikkeld, bracht in kaart: de balans tussen stress- en energiebronnen, de fit met werk en werkomgeving, de werkbeleving en het effect hiervan op individu en de 'FUJIFILM Tilburg-organisatie'.

Los van de mooie uitkomsten viel de aanpak op. Zo werden tussentijds HR-medewerkers getraind om de leidinggevenden te helpen de uitkomsten met de medewerkers op te pakken. Daarnaast was er een heldere, leidende visie op de eigen rol van de individuele medewerker en voldoende awareness. Er was een aansluitend MD-programma, ruimte voor dialoog en maatwerk. Bovendien bleek het onderzoek en het plan dat eruit voortkwam goed te landen doordat leidinggevenden zelf het goede voorbeeld gaven. De tijdige detectie van en samenwerking tussen de diverse stakeholders bleek ten slotte een van de belangrijkste succesfactoren.

### **14 I-deals en duurzame inzetbaarheid van de ouder wordende werknemer, Beatrice van der Heijden, Aukje Nauta en Gerard Scheenstra**

*Centrale vraag: Hoe kunnen I-deals een rol spelen in beleid voor duurzame inzetbaarheid?*

*Antwoord: Vanuit een open en niet normatief raamwerk kunnen I-deals duurzame inzetbaarheid stimuleren en faciliteren.*

Je bent duurzaam inzetbaar als je naast fysiek en psychisch werkvermogen over de juiste competenties beschikt om je hele loopbaan lang succesvol te zijn. Duurzame inzetbaarheid is voor werknemers en werkgevers vaak een sluimerende kwestie:

niet urgent genoeg om er nu direct iets aan te doen. Maar de tijd van *lifetime employment* is voorbij. Maatschappelijke ontwikkelingen, arbeidsmarktontwikkelingen, veranderingen in werk en persoonlijk leven, sneller veranderende taakeisen en sneller verouderende kennis zorgen ervoor dat we nu spreken van *lifelong employability*. Werknemers (jong en oud) hebben belang bij het bijhouden van hun CV en onderhoud aan zichzelf. Juist nu langer doorwerken de norm wordt. Werkgevers zonder inzetbaarheidsbeleid zijn, als de nood aan de man komt, te laat.

Twee benaderingen zijn kansrijk voor het meten van de duurzame inzetbaarheid van werknemers. De scores op de WAI (Work Ability Index) van Illmarinen hangen significant samen met productiviteit, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid van werknemers. Positieve scores in het Employabilityprofiel (of loopbaanpotentieel) van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) en Van der Heijden et al. (2009) kunnen zowel objectief loopbaansucces (promoties en salaris) als subjectief loopbaansucces (tevredenheid met werk en leven) voorspellen.

Naast meetinstrumenten en onderzoeken zijn er afspraken nodig. I-deals, zo lijkt, kunnen langer doorwerken bevorderen. De idiosyncratische deal is een vrijwillige, op maat gesneden afspraak over zaken als werkinhoud, werktijden, beloning en ontwikkeling die niet standaard is, die de individuele werknemer uit onderhandelt met zijn werkgever en die voor beide partijen voordelig zijn. Per definitie win-win en meerzijdig: goed voor de doelen van het individu, de organisatie en de collega's en daarmee een tool voor duurzame inzetbaarheid. De I-deal is interpersoonlijk (waar job crafting meer individueel is) en vereist andere rechtvaardigheidsprincipes: geld, tijd en werkinhoud worden niet meer op de geijkte manier verdeeld, maar op basis van behoeften, competenties en ontwikkelmogelijkheden. Vertrouwen en een open, constructieve dialoog zijn dus nodig.

Laat medewerkers zien wat zij duurzaam bijdragen aan de organisatiestrategie en beschrijf in cao's, HR-beleid en arbeidscontracten de mogelijkheid van uitdagende I-deals (met name gericht op ontwikkeling). Creëer vertrouwen door transparante I-deals die zwakke werknemers niet zwakker maken. Leer werknemers om de ondernemer van eigen leven en loopbaan te worden.

## 15 Achmea: werken aan duurzame Inzetbaarheid, Josje Frietman en Robert Boulogne

*Centrale vraag: Welke betekenis geeft Achmea aan duurzame inzetbaarheid?*

*Antwoord: Al enige jaren geleden heeft Achmea het belang van duurzame inzetbaarheid onderkend. Daar is specifiek beleid voor ontwikkeld dat een integraal onderdeel vormt van het totale personeelsmanagement.*

Door de sterk concurrerende markt waarin de omstandigheden voortdurend wijzigen kan Achmea de garantie van baan zekerheid niet langer geloofwaardig volhouden. Er ontstaat een nieuw psychologisch contract tussen werkgever en

medewerkers dat is gebaseerd op 'lifelong employability' en het toerusten van medewerkers, zodat zij zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen in het versterken van hun vakmanschap en arbeidsmarktpositie.

Onder duurzame inzetbaarheid verstaat Achmea 'het vermogen van medewerkers om langer, gezond en productief te werken, binnen of buiten Achmea, tot aan het moment van uittreden uit het arbeidsproces'. In deze opvatting is duurzame inzetbaarheid niet alleen een kwaliteit of verantwoordelijkheid van de medewerker. Belangrijke rollen zijn ook weggelegd voor management en P&O. Bijvoorbeeld door het bespreken van duurzame inzetbaarheid in de overleggen met medewerkers en door het herkenbaar opnemen van dit thema in de P&O- instrumenten.

De Zilverpool is een voorbeeld van curatieve mobiliteit en richt zich op oudere medewerkers die hun functie zijn kwijtgeraakt vanwege een reorganisatie. De Zilverpool is een intern uitzendbureau en een 'leverancier van ervaren vakmensen voor tijdelijke inzet en met duurzaam resultaat'.

Het tweede voorbeeld is vooral preventief van aard en betreft een scholingsprogramma voor medewerkers die niet beschikken over een mbo-diploma. Het doel van het mbo-programma is om medewerkers zonder erkend mbo-diploma te stimuleren dit te halen.

## **16 Best practice Alliander: modern werkgeverschap en onderzoek naar een tijdverruimende doorwerkinterventie, Rob van Dijk, Annet de Lange, Karin Hofman en Paul Jongenelen**

*Centrale vraag: Hoe bevordert Alliander de inzetbaarheid van zijn werknemers?*

*Antwoord: Een procesteam initieert onderzoek en dialogen met medewerkers en genereert daaruit de doelen en maatregelen die genomen moeten worden.*

Alliander bouwt en beheert met 6.600 medewerkers energienetwerken. Een HR-procesteam leidt het programma 'Energiek werken nu en straks' met als doel te komen tot een gemeenschappelijke visie op duurzame inzetbaarheid ook voor de oudere werknemer.

Het eerste project van dit programma behelsde de dialoog met de fysiek actieve medewerkers van de afdeling Uitvoering vanuit de vraag: wat heb jij nodig om lang en goed inzetbaar te blijven voor Alliander?

Het tweede project vertrok bij de vraag of Alliander *door een interventie de doorwerkmotivatie van de oudere kenniswerker* kan beïnvloeden. Voor doorwerkmotivatie, zo is bekend, is kalenderleeftijd van minder belang dan het tijdsperspectief van de medewerker. Onder gesloten tijdsperspectief verstaan we: men leeft naar de dood toe met korte termijndoelen. Open tijdsperspectief betekent: de medewerker

overziet de tijd van geboorte tot nu, er is geen aftellende klok en men stelt lange-termijndoelen.

Dit project zette in op onderzoek naar de effecten van een doorwerk-workshop voor de kenniswerkers van de afdeling Staven. Zou de workshop bijdragen aan doorwerkmotivatie en aan verruiming van het tijdspectief? Zou men de subjectieve tijdsgrens van de oudere medewerker kunnen manipuleren door oefening met positieve rolmodellen, en het benadrukken van de voordelen van langer doorwerken? Evidence based zijn er van de workshop geen harde effecten te noteren. Er werden wel aanwijzingen gevonden die pleiten voor een persoonlijke aanpak en meerdere interventies.

Het HR-procesteam onderscheidt op grond van de twee projecten vier velden van doelen die nodig zijn om de inzetbaarheid van de oudere werknemer hoog te houden.

Kennis en kunde zijn nodig om je te verbreden en ambities waar te kunnen maken. Het eigen opleidingscentrum en het eigen mobiliteitcentrum helpen hierbij.

Bewustzijn van eigen vitaliteit is key. Denk aan: periodieke onderzoeken, leefstijl-, bewegings-, behandel- en verzuimprogramma's.

Inhoud en organisatie van het werk vormen het derde doel. Er is een *persoonlijk* budget arbeidsvoorwaarden om naar behoefte te kunnen schakelen. Het mobiliteitcentrum helpt en er zijn inmiddels juridische mogelijkheden om door te werken na het pensioen!

De bedrijfscultuur ten slotte dient ondersteunend te zijn. Het loont de moeite om te blijven zoeken naar een zo groot mogelijk draagvlak voor adequaat inzetbaarheidsbeleid.

## **17 Duurzame inzetbaarheid door vitaliseren: het belang van ontwikkelingsmogelijkheden en uitdagend werk, Tinka van Vuuren en Karen van Dam**

*Centrale vraag: Met welke maatregelen blijven in Nederland de werknemers duurzaam inzetbaar?*

*Antwoord: Het vitaliseren van alle werknemers (oud en jong) bevordert de duurzame inzetbaarheid en kan de negatieve gevolgen van de vergrijzing opvangen. In concreto: aandacht voor positieve werkkenmerken, verrijkte banen, leermogelijkheden en een leef-tijdsvriendelijke cultuur.*

De SER onderscheidt voor duurzame inzetbaarheid vitaliteit, werkvermogen en employability. Bevordering hiervan dient niet alleen gericht te zijn op aanpakken, tegengaan of voorkomen van vermindering en achterstanden op de drie gebieden. Het gaat ook en juist om het versterken van vitaliteit, werkvermogen en employability. Curatie en preventie zijn nodig, echter ontzien van mensen, aanpassen van werkbelasting, minder uren, lichtere taken, leeftijdvakantiedagen, seniorenverlof

en demotie zijn maatregelen die te veel gericht zijn op aanpassen van de werksituatie aan een verminderde inzetbaarheid en te weinig op versterking.

Vitaliteitsmanagement is werknemers stimuleren tot gezond, productief en met plezier langer doorwerken. Het benadert werk vanuit een breed bedrijfskundig perspectief. Ook sluit het aan op het nieuwe denken over arbeid en gezondheid vanuit een positieve invalshoek. In wetgeving zien we ook vaker de nadruk op activering en duurzame participatie. Ook past het bij de nieuwe praktijk van werkgerelateerde psychologische interventies: naast curatie en preventie, nu ook amplitie (van amplio (Lat.) = versterken): het actief bevorderen van psychisch welbevinden.

Hoe bevorder je de vitaliteit (bewust gevoel van energiek zijn en energiek leven)? In de onderzoeksliteratuur: tegemoet komen aan iemands behoefte aan competentie, autonomie, en sociale verbondenheid. De laatste twee zijn bevestigd in onderzoek naar werkeisen en hulpbronnen. Het verrijken van banen door bevorderen van autonomie, sociale steun, variatie, taakvolledigheid, taakrelevantie en feedback werkt goed.

Werkenmerken die cruciaal zijn voor iemands duurzame inzetbaarheid zijn betekenisvol werk, erkenning, uitdaging en leerwaarde.

Onderzoek bij 119 medewerkers van een OV-bedrijf laat zien dat medewerkers meer employability, bevoegdheid en binding hebben bij een vitaliserende werkomgeving. Oudere werknemers waren even employable als jongeren, mits zij een verrijkte baan hadden.

Onderzoek bij 178 basisschoolmedewerkers laat iets vergelijkbaars zien. Werkvermogen en vitaliteit bleken niet af te nemen met de leeftijd. Bovendien bleek 'blijven leren' bevorderlijk voor werkvermogen, employability en vitaliteit.

Om erachter te komen welk soort beleid werkt voor een specifieke organisatie, kan - zo is gebleken - het V-model helpen: verkennen, voorlichten, vitaliseren, verlichten en vertrekken. Focus op de specifieke vraag blijft geboden. Zo bleek bij een voorschool de inrichting van een mobiliteitscentrum de sleutel, en bij een werkgeversvereniging in de energie- en nutssector bleek de sleutel om-, her- en bijscholing.

## **18 Betekenis van opleiding en ervaring voor inzetbaarheid op oudere leeftijd, Jo Thijssen, Peter Leisink en Beatrice vd Heijden**

*Centrale vraag: Welke betekenis hebben opleiding en ervaring voor de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers?*

*Antwoord: Die betekenis is zeer groot, maar loopt uiteen voor diverse aspecten van opleiding en ervaring. In een dynamische arbeidsmarkt veroudert expertise snel, dus een goede vooropleiding is vooral van belang voor inzetbaarheid in de loopbaanstartfase. Later is inzetbaarheid vooral afhankelijk van drie soorten ervaringsontwikkeling: bijscholing,*

*taakwisseling en networking. Naarmate de leeftijd stijgt, loopt de investering in ervaringsontwikkeling nogal eens terug, waardoor de inzetbaarheid daalt. De duurzaamheid van inzetbaarheid wordt mede bevorderd door individuele factoren (bv leercompetenties) en contextuele factoren (bv managementsupport).*

Er is lang van uitgegaan dat beroepskwalificaties in de tweede loopbaanhelft bij iedereen evident en onafwendbaar achteruitgaan. Dat stereotype is onjuist, maar leeft nog volop. Wel is aangetoond dat met de leeftijd contextonafhankelijke kwalificaties afnemen en de contextgebonden kwalificaties toenemen. Daarnaast blijkt dat bij het ouder worden, gemiddeld genomen, weliswaar sprake is van kwalificatievermindering, maar dat de individuele verschillen tussen leeftijdsgenoten steeds verder toenemen, waardoor het gemiddelde nietszeggend is. Op oudere leeftijd ontstaat vaak ervaringsconcentratie: de hoeveelheid aan ervaring neemt toe en de verscheidenheid aan ervaring neemt af. Dit soort ‘specialisatie’ maakt mensen in een dynamische arbeidsmarkt kwetsbaar, want daardoor zijn ze minder breed inzetbaar. Ervaringsconcentratie kan zich voordoen door beperking van ervaringsontwikkeling op drie gebieden: formele en informele scholing, taak- en functiewisseling, alsook networking met collega’s en vakgenoten. Beperking van ervaringsontwikkeling impliceert inperking van beroepsexpertise en van inzetbaarheid. Hoe eerder een tendens tot ervaringsconcentratie wordt geconstateerd, hoe eenvoudiger bijsturing is. Aangezien onderlinge verschillen bij het ouder worden toenemen, kan bijsturing niet gebeuren op grond van leeftijd, maar dient inzetbaarheid periodiek gemeten te worden met gevalideerde instrumenten als de Loopbaanspiegel of de Loopbaan-Potentieel-Meting. Deze bepalen niet alleen de beroepsexpertise op het moment van meting (is actuele inzetbaarheid), maar daarnaast ook diverse persoonlijke en/of contextuele condities als indicatoren voor de continuïteit ervan (is duurzame inzetbaarheid).

## **19 De Brain Aging Monitor als interventie, Teun Aalbers en Annet de Lange**

*Centrale vraag: Hoe zou een praktische leefstijlinterventie eruit kunnen zien die gebaseerd is op de kennis over cognitief ouder worden?*

*Antwoord: Er bestaat nog geen overkoepelend succesverhaal. Het interventieprogramma, maar ook cultuur en context zijn van invloed en vragen om een integrale benadering. De Brain Aging Monitor van UMC St. Radboud helpt om mensen gezonder te laten leven in beweging, voeding, roken, alcohol, slaap en ontspanning en geeft inzicht in het effect dat de veranderde leefstijl heeft op het cognitieve verouderingspatroon van de deelnemer.*

De gemiddelde levensverwachting stijgt in Nederland, maar de gezondheidsverbetering blijft daarbij achter. We leven dus langer in een relatief slechtere gezondheid. Werkgevers en universiteiten ontwikkelen preventie- en behandelprogramma’s en internet helpt daarbij. Programma’s die overzichtelijk en eenvoudig zijn en reke-



ning houden met de wetenschap over gedragsverandering, hebben hierbij de meeste kans.

De Brain Aging Monitor van UMC St. Radboud zet in op een onderzoek van 2 jaar onder 40-65-jarigen. Vanaf ons veertigste levensjaar functioneert ons cognitieve brein minder goed en is er werk aan de winkel. We weten dat bewegen, gezond eten, niet roken, matig alcoholgebruik, genoeg en gezond slaapgedrag in combinatie met weinig stresservaring het brein van de 40-plusser ten goede komen. De monitor focust op dit gezonde gedrag en start met vragenlijsten waarna puzzelspellen volgen die de cognitieve functies testen. De belangrijkste stap is de Goal Setting Module die focust op bewuste gezondheidskeuzes en tot in detail de deelnemer begeleidt bij geplande verbeterplannen. Het buddiesysteem, de monitormodule (in kaart brengen van eigen acties), blogs, kennisdatabases met informatie op maat, recepten, nieuwsbrieven en herinneringsmails versterken de ingezette koers.

Internet helpt bij dit soort programma's vooral vanwege het aanpasgemak. Het succes van de BAM wordt verder verklaard door al in het ontwerp onderscheid te maken tussen gedragsverandering en gedragsbehoud, door gebruikerspanels, door zowel aandacht voor persoonlijke, haalbare doelen als ook voor monitoren van eigen gedrag, kansen voor persoonlijk customizen, de sterke theoretische onderbouwing met het Transtheoretisch Model, het Health Belief Model en de Sociaal-Cognitieve Theorie en ten slotte de aandacht vooraf voor evaluatie en follow-up.

## **20 De praktijk is weerbarstig. Ervaringen van (HR-)managers, Sandra Kruijt**

*Centrale vraag: Hoe kun je komen tot duurzame inzetbaarheid nu de overheid het estafettestokje aan (HR-)managers heeft doorgegeven?*

*Antwoord: In dit betoog wordt bepleit dat realisme en aandacht voor weerbarstige kanten die je in de praktijk kunt tegenkomen de beste garantie is voor het succesvol implementeren van duurzaamheidsbeleid. De rol van de overheid is nog niet uitgespeeld.*

Issues en praktijkcases worden besproken die (HR-)management in de weerbarstige praktijk kan tegenkomen, zoals de realiteit van recessie, weerstand, omschakelen in het denken, managers die de HR-manager uit het zadel stoten, taboe onderwerpen en verhoogde werkdruk die leidt tot uitval.

Om te komen tot succesvolle implementatie van inzetbaarheidsbeleid moet (HR)management een stevige adviespositie innemen en nieuwe antwoorden formuleren.

Daarnaast geldt dat iedere medewerker die uitvalt er één minder is op de teller van duurzame inzetbaarheid. Wil je komen tot duurzame inzetbaarheid dan is aandacht voor iedere individuele arbeidscasus noodzakelijk.

De positie die HRM hierin moet innemen is die van 'HRM als bewaker van de achterdeur' om te voorkomen dat de medewerker via de achterdeur van de organisatie vertrekt, terwijl men hard werkt om bij de voordeur het bord 'Duurzame Werkgever' op te hangen.

Ook de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor vitaliteit komt ter sprake. Ook daar moeten soms taboes doorbroken worden.

Verder worden twee aanbevelingen gedaan. De rol van de overheid is nog niet uitgespeeld. Zij dient toe te zien dat de moeilijke gevallen gemeld en onderzocht worden, zodat toezicht ontstaat op situaties of personen die duurzame inzetbaarheid ondermijnen. Daarnaast dienen de een miljoen zelfstandige professionals (zelfstandigen zonder personeel of zelfstandig ondernemers) zo snel mogelijk meegenomen te worden in overheidsbeleid, wetgeving, theorie en praktijk.

Tot slot wordt de (HR-)manager met do's en don'ts ondersteund om de business-case overtuigend voor het voetlicht te brengen.

**Direct bestellen: [www.pwdegids.nl/shop/inzetbaar](http://www.pwdegids.nl/shop/inzetbaar)**

