

6 Integrale benadering van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers

Sandra Brouwer, Annet de Lange, Marjolein Wessels, Haitze de Vries, Wendy Koolhaas, Beatrice van der Heijden en Jac van der Klink

Achtergrond

Praktijkcasus

Bedrijf X verzorgt technisch onderhoud bij installaties door het hele land. Het bedrijf heeft ca. 1000 personeelsleden die vanuit meerdere locaties werken. De helft van de medewerkers is boven de 50. Er is weinig instroom in de jongere leeftijdsgroepen en ondanks de latere uitstroom van de oudere medewerkers voorziet het bedrijf een capaciteitsprobleem. Bovendien wordt een probleem voorzien met de medewerkers boven de 55 jaar. Het werk is fysiek zwaar en er zijn regelmatig beschikbaarheidsdiensten. Daarnaast kampt bijna de hele groep met overgewicht. Tot voor kort waren de medewerkers boven de 50 vrijgesteld van diensten en de meeste medewerkers gingen tussen de 55 en 58 jaar met vervroegd pensioen. Voor velen kwam deze pensionering 'net op tijd', omdat flinke gezondheidsproblemen ontstonden. Nu zullen de medewerkers door moeten gaan tot het 65ste jaar en misschien zelfs langer. Bovendien is het de vraag of het haalbaar blijft medewerkers van boven de 50 vrij te stellen van de diensten.

Vanuit de afdeling Personeel en Organisatie is het thema duurzame inzetbaarheid sinds 2011 op de managementagenda gezet, maar gerichte acties in het bedrijf blijven uit, mede door de crisis. Het bedrijf verwacht de komende jaren toename in verzuim- en arbeidsongeschiktheidscijfers en wil naar wegen zoeken om toch voldoende capaciteit te houden om het werk te kunnen blijven uitvoeren.

Tot voor kort gold dat de overgrote meerderheid van de werknemers in Nederland eerder stopte met werken dan de officiële pensioengerechtigde leeftijd. Daarbij gaven veel oudere werknemers aan dat zij niet tot hun 65ste of daarna wilden of konden doorwerken (zie bijvoorbeeld hoofdstuk 10 in dit boek).

Door de economische en demografische realiteit is in korte tijd het perspectief op vervroegd uittreden voor de meerderheid van de werknemers niet meer aanwezig en wordt bovendien de pensioengrens de komende jaren verhoogd. In combinatie met de vergrijzing van de bevolking treedt hierdoor een 'dubbele vergrijzing' op van de werkende bevolking. Hierdoor is het onderwerp duurzame inzetbaarheid van oudere

werknemers een belangrijk maatschappelijk – en wetenschappelijk – vraagstuk geworden.

Het daadwerkelijk doorwerken kan opgevat worden als een uiting van succesvolle duurzame inzetbaarheid. In dit verband speelt ook de publieke opvatting over doorwerken tot en na de leeftijd van 65 jaar een rol. Het ‘Zwitserleven-gevoel’ dat het leven pas echt begint na de pensionering, zal plaats moeten maken voor het besef dat langer doorwerken belangrijk en noodzakelijk is en dat naar vormen moet worden gezocht waarin doorwerken ook kan bijdragen aan ambities en doelen die ouderen in het leven hebben. In dit opzicht heeft in de afgelopen jaren een belangrijke ontwikkeling plaatsgevonden waarbij de traditionele opvatting dat pensionering het eindpunt van het werkende leven is, met een abrupte overgang van een werkend naar een niet werkend bestaan, verschuift naar de visie dat pensionering een langer lopend proces is waarin oudere werknemers zich geleidelijk uit het arbeidsleven terugtrekken. Na uittreding kunnen mensen zelfs weer nieuwe activiteiten op de arbeidsmarkt ondernemen (De Lange, Ybema, & Schalk, 2011; Henkens, 2011; Shultz & Wang, 2011).

Uit het brede palet aan onderzoeken en onderzoeksthema’s kan de conclusie worden getrokken dat duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers met veel factoren in verband wordt gebracht, waarbij zowel variabelen op het niveau van het individu, het niveau van het werk of taak als op het niveau van de werkomgeving in beschouwing genomen moeten worden (Hidding et al., 2004; Nauta, De Bruin, & Cremer, 2004). Uiteraard spelen ook de politiek- maatschappelijke ontwikkelingen (zie ook hoofdstuk 1 in dit boek), (wijzigingen in) het sociale stelsel en het publieke debat een rol. Kennis op het gebied van participatie van de oudere werknemer alsook het beleid gericht op duurzame inzetbaarheid binnen organisaties, dient bij te dragen aan het treffen van maatregelen om een werkomgeving te creëren waarin de werknemer tot op hoge leeftijd gezond en gemotiveerd, in interactie met de werkomgeving, kan participeren.

In 2011 is het project ‘Werken door Oudere Werknemers’ door ons uitgevoerd. Doel van dat project was om een overzicht te maken van de huidige stand van zaken op het gebied van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers inzake determinanten, interventies en instrumenten. Naast een overzicht van de beschikbare kennis is er een lijst met kennisleemten opgesteld. De resultaten van dit onderzoek zijn gepresenteerd in het rapport *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken* dat in februari 2012 is verschenen. In dit boekhoofdstuk is gebruikgemaakt van de informatie afkomstig uit dit rapport evenals uit het nog lopende vervolgproject dat als doel heeft om een handreiking voor bedrijven te ontwikkelen op dit terrein. Beide projecten zijn gefinancierd door Instituut Gak. In dit hoofdstuk beginnen we met een korte toelichting op het conceptueel kader van duurzame inzetbaarheid (paragraaf 6.1), daarna wordt een beschrijving gegeven van de belangrijkste bevindingen met betrekking tot

determinanten (paragraaf 6.2) en interventies (paragraaf 6.3). Vervolgens introduceren we in paragraaf 6.4 het begrip ‘integrale benadering’ als een vernieuwende aanpak waarin samenwerking tussen disciplines een belangrijke rol speelt, waarna we duurzame inzetbaarheid verder zullen uitwerken in relatie tot dit begrip aan de hand van een aantal voorbeelden uit de praktijk. We sluiten af met adviezen om onze bevindingen praktisch(er) te maken in paragraaf 6.5.

6.1 Conceptueel kader en definiëring ‘duurzame inzetbaarheid’

Het begrip ‘duurzame inzetbaarheid’ wordt de afgelopen jaren in toenemende mate gebruikt als belangrijk begrip en thema om de verwachte problematiek op de arbeidsmarkt het hoofd te kunnen bieden. Uit ons onderzoek blijkt echter dat het aan een overkoepelend conceptueel of theoretisch kader van ‘duurzame inzetbaarheid’ zowel in de wetenschap als in de praktijk heeft ontbroken. Dit heeft onder meer tot gevolg gehad dat er een veelheid aan definities bestaat voor het begrip duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Door het ontbreken van een model en een eenduidige, algemeen geaccepteerde definitie van duurzame inzetbaarheid is er geen richting gegeven aan welke persoons- en contextgebonden aspecten van duurzame inzetbaarheid belangrijk zijn. Daardoor is er geen eenduidigheid over hoe duurzame inzetbaarheid in kaart moet worden gebracht en wat we daarvoor moeten weten.

Om die lacune in te vullen en om tot aangrijpingspunten voor interventies te komen is in 2010 de volgende definitie van duurzame inzetbaarheid geformuleerd (Van der Klink et al., 2010):

Duurzaam inzetbaar betekent dat werkenden doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden, alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.

Uit deze definitie blijkt dat duurzame inzetbaarheid niet alleen gebonden is aan de persoon, maar dat ook de werkcontext een belangrijke rol speelt. Voor duurzame inzetbaarheid is het uitermate relevant dat werknemers niet alleen moeten kunnen beschikken over hulpbronnen en voorzieningen, maar vooral over de mogelijkheden om die hulpbronnen en voorzieningen te benutten. Dit geldt des te sterker voor de oudere werknemer die vanwege gezondheidsproblemen en beperkingen extra hulpbronnen moet kunnen aanboren en aanwenden (Koolhaas et al., 2012). Daarnaast vraagt het huidige werk voor een toenemend aantal werknemers niet alleen keuzes *binnen* het werk (job control), maar ook ‘ondernemerschap’, keuzes *over* het werk. Ook dat vereist extra hulpbronnen.

Het ontbreken van een overkoepelend conceptueel of theoretisch kader van ‘duurzame

inzetbaarheid' heeft tot gevolg gehad dat het begrip heel verschillend is geoperationaaliseerd en wordt gemeten aan de hand van indirecte maten. Zowel in de wetenschap als in de praktijk wordt vaak nog uitgegaan van de 'klassieke' uitkomstmaten van uitval zoals verzuim en arbeidsongeschiktheid. Hiermee ligt het accent sterk op indicatoren van *niet* inzetbaar zijn. Het is de vraag of de hierbij gevonden determinanten onverkort zijn te vertalen naar de gewenste uitkomst, namelijk *wel* inzetbaar zijn. De laatste jaren is er wel een verschuiving zichtbaar naar positieve uitkomstmaten als werkvermogen, arbeidsvermogen, productiviteit en functioneren in het werk. Deze hebben echter veelal een sterk bedrijfseconomische inkleuring. Duurzame inzetbaarheid wordt daarmee geëxpliciteerd als een vooral sociaal-economisch probleem. De voor de persoon relevante uitkomsten als gezondheid, beleving en waarde komen in de literatuur slechts in beperkte mate aan bod. Dit heeft iets tegenstrijdigs. Waar in de huidige maatschappij de *verantwoordelijkheid* voor duurzame inzetbaarheid sterk bij het individu wordt gelegd, lijkt in veel onderzoek, gezien de gekozen indicatoren, het *belang* van duurzame inzetbaarheid vooral te worden gezien vanuit een economisch perspectief: kan men voldoende lang en voldoende productief aan het arbeidsproces deelnemen. Deze eenzijdigheid beantwoordt niet aan de individuele keuzemomenten die mensen hebben, waarbij juist de genoemde aspecten een bepalende rol spelen. Het door de experts gesignaleerde feit dat duurzame participatie ook een intrinsieke, deels in gezondheid en welzijn uit te drukken waarde heeft, of zou moeten hebben, is nog onvoldoende in wetenschappelijk onderzoek vertaald. In het verlengde hiervan ontbreekt tot op heden inzicht in de gevolgen van langer doorwerken voor de gezondheid, de vitaliteit en de maatschappelijke context, maar ook in de gevolgen van het niet langer kunnen doorwerken (arbeidsmarktpositie, beeldvorming).

In zijn algemeenheid verwijst het begrip duurzaamheid naar gebruik of inzet van iets, bijvoorbeeld een productiemiddel, zonder dat de gebruikswaarde ervan wordt aangetaast: gebruik zonder verbruik (Van der Klink et al., 2010). In de context van arbeid gaat het dus om het verrichten van arbeid op een zodanige manier dat de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten van (deze) arbeid er niet door wordt ondermijnd – of zelfs wordt vergroot. Inzetbaarheid verwijst in dit verband naar een zeker vermogen om bepaalde werkzaamheden te verrichten die naar hun aard en naar de wijze waarop ze worden verricht betekenisvol zijn in een specifieke context; het gaat niet om willekeurige inzetbaarheid, maar om inzetbaarheid voor specifieke taken die passen bij degene die de arbeid verricht en die gewaardeerd worden in de betreffende context. Duurzame inzetbaarheid verwijst dus naar consequenties van huidig gebruik voor toekomstige mogelijkheden, en omvat eigenschappen van zowel het individu als de context (wat betreft mogelijkheden, eisen en ontwikkelkansen), die eraan bijdragen dat huidige arbeid de mogelijkheid tot toekomstige betekenisvolle arbeid openhoudt of zelfs vergroot.

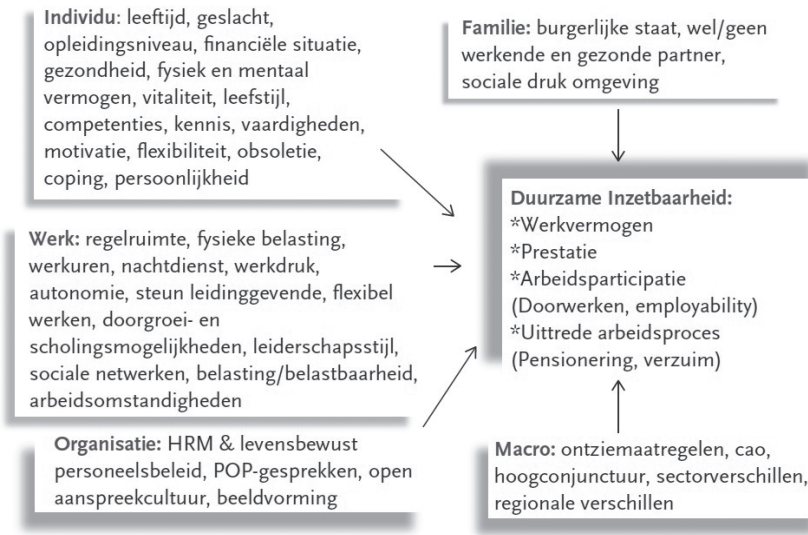
Meetinstrumenten

Met name bij meetinstrumenten speelt het feit dat er geen algemeen aanvaarde definitie en model van duurzame inzetbaarheid bestaan een belangrijke rol. Zonder definitie en conceptueel kader kan een veelheid van factoren in relatie worden gebracht tot duurzame inzetbaarheid of als *proxy* worden beschouwd. In ons rapport (Brouwer et al., 2012) geven we weer dat veel instrumenten van een brede, meerdimensionale operationalisatie van duurzame inzetbaarheid uitgaan en slechts weinig instrumenten gevalideerd zijn via wetenschappelijk psychometrisch onderzoek. De Work-Ability Index is daarop een uitzondering. Opvallend is bovendien dat in de wetenschap louter gebruik wordt gemaakt van vragenlijsten, terwijl in de beroepspraktijk zowel fysieke metingen als vragenlijsten worden ingezet. De instrumenten die zijn gevonden sluiten aan bij bestaande instrumenten die aspecten van de huidige gezondheid of het huidig werkvermogen of functioneren in kaart brengen. Daarbij wordt verondersteld dat de huidige situatie de beste voorspeller of proxy is voor duurzaamheid. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft een toolbox online beschikbaar gesteld voor bedrijven om op zoek te gaan naar geschikte meetinstrumenten (www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl).

6.2 Kennis op het terrein van determinanten van duurzame inzetbaarheid

Er is nog weinig inzicht in het relatieve belang van determinanten van verminderde inzetbaarheid. Zowel in de praktijk als in de wetenschap wordt een veelheid aan determinanten gevonden die mogelijk een verband vertonen met duurzame inzetbaarheid. ‘Hard’ wetenschappelijk bewijs hiervoor ontbreekt echter in veel gevallen in de nationale, internationale en grijze literatuur. In het rapport is daarom begonnen met het in kaart brengen van de beschikbare kennis uit eerder onderzoek. Een overzicht en een beschrijving van de determinanten waarvan is aangegeven dat ze belangrijk zijn in relatie tot duurzame inzetbaarheid zijn weergegeven in figuur 6.1. Uit dit overzicht blijkt dat de determinanten van duurzame inzetbaarheid op zowel persoons- als familie-, werk-, organisatie- en macroniveau voorkomen. De determinanten worden nader toegelicht in de volgende subparagrafen.

Figuur 6.1 Overzicht van determinanten die samenhangen met duurzame inzetbaarheid op basis van Nederlandse literatuur



6.2.1 persoonskenmerken

Ten aanzien van *persoonskenmerken* wordt gevonden dat de kalenderleeftijd negatief samenhangt met arbeidsparticipatie (AWVN, 2011; Hidding et al., 2004), met inzetbaarheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007; Van der Leije, 2009) en met werkvermogen (Hidding et al., 2004). Met het stijgen van de leeftijd neemt het maximale werkvermogen af en wordt het reservevermogen van de werknemer kleiner (Hidding et al., 2004). Nauta et al. (2004) geven echter aan dat de kalenderleeftijd een nietszeggend criterium is voor de beoordeling van inzetbaarheid en benadrukt het belang van functionele leeftijd, omdat deze uitdrukt hoe 'oud' mensen zijn gezien hun lichamelijke gezondheid. Doordat de spreiding in lichamelijke en mentale gezondheid onder oudere werknemers zo groot is, heeft leeftijd nauwelijks een voorspellende waarde voor de inzetbaarheid. Oudere werknemers vormen dan ook een zeer heterogene groep (Nauta et al. 2004).

Mannelijk geslacht (AWVN, 2011; Hidding et al., 2004; Ybema, Geuskens, & Oude Hengel, 2009) en hoog opleidingsniveau (AWVN, 2011) hangen positief samen met arbeidsparticipatie en doorwerken tot het 65ste jaar. Werknemers met een hoge opleiding geven vaker aan dat zij willen en kunnen doorwerken tot hun 65ste dan werkne-

mers met een lage opleiding (Ybema et al., 2009; zie ook hoofdstuk 10 in dit boek). Een laag (Van der Leije, 2009) en middelbaar opleidingsniveau (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007) zijn gerelateerd aan een lagere inzetbaarheid.

Ten aanzien van de financiële situatie toont de studie van Van der Leije (2009) aan dat gewenning aan een bepaald salaris negatief samenhangt met de inzetbaarheid. Financiële condities blijken van groot belang bij de besluitvorming tot uittrede; men moet het zich kunnen veroorloven om te stoppen met werken (Van der Leije, 2009). Werknemers blijken overigens bereid aanzienlijke financiële offers te brengen (zelf sparen, lijfrentes, koopsompolissen aanschaffen) om de wens tot vervroegd uittreden te kunnen verwezenlijken (Hidding et al., 2004). De financiële situatie speelt een rol in de motivatie door te werken tot 65 jaar (AWVN, 2011; Wiegmans, 2005). Wanneer men het zich kan permitteren vroegtijdig te stoppen, dan zal men dit eerder doen (AWVN, 2011; Hidding et al., 2004).

Van de *gezondheidskenmerken* zijn een goede gezondheid, het fysiek vermogen en vitaliteit positief gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid (De Vries, Van Dalen, Thie, & Dekker, 2005; Hidding et al., 2004; Koolhaas et al., 2009; Nauta et al., 2004; Nauta, Willemsen, Van der Wolk, Heemskerk, & Piek, 2006; Van der Leije, 2009; Wagenvoort & Wolse, 2010). Goede gezondheid hangt positief samen met kunnen doorwerken tot het 65ste levensjaar (AWVN, 2011; Hidding et al., 2004; Van der Hoeven et al., 2011; Ybema et al., 2009). In het rapport van Van der Hoeven et al. (2011) wordt aangegeven dat de gezondheid alleen een determinant is voor werknemers van 50 jaar of ouder. Burn-out en arbeidshandicap/chronische aandoening hangen negatief samen met kunnen doorwerken tot het 65ste levensjaar (AWVN, 2011; Ybema et al., 2009).

Een matige tot slechte gezondheid is een belangrijke risicofactor voor verminderde arbeidsproductiviteit van werknemers (Burdorf, Van den Berg, & Elders, 2008). Ook specifieke gezondheidsproblemen blijken belangrijke determinanten van productiviteit en inzetbaarheid, waaronder burn-out, chronische aandoening (AWVN, 2011; Burdorf et al., 2008; Koolhaas et al., 2009; Ybema et al., 2009), fysieke beperkingen (De Vries et al., 2005; Van der Leije, 2009), aandoeningen aan het bewegingsapparaat (Burdorf et al., 2008) en psychische aandoeningen (Burdorf et al., 2008; De Vries et al., 2005). Vermoeidheid en ervaren ongemakken door het ouder worden (concentratie, snelheid denken) hangen negatief samen met inzetbaarheid (Koolhaas et al., 2009). Het kunnen compenseren van de gevolgen van gezondheidsbeperkingen bevordert de inzetbaarheid (Nauta et al., 2004).

Wat betreft de *leefstijlkenmerken* blijkt dat een ongezonde leefstijl negatief samenhangt met inzetbaarheid (Wiegmans, 2005). Burdorf et al. (2008) concluderen op basis van een literatuurstudie dat roken negatief samenhangt met inzetbaarheid maar dat de

samenhang met andere leefstijlfactoren (fysieke activiteit, 'Body Mass Index' (BMI)) weinig consistent is, mede door het ontbreken van onderzoek naar deze factoren (zie ook hoofdstuk 22 in dit boek).

Ten aanzien van *werkgerelateerde persoonskenmerken* wordt gevonden dat een hoog kennis- en ervaringsniveau positief samenhangt met inzetbaarheid in de huidige functie (Van der Leije, 2009). Ook het beschikken over kwaliteiten (De Vries et al., 2005), competenties (Van der Leije, 2009; Van Wetering, 2010; Wagenvoort & Wolse, 2010), loopbaancompetenties (Van Wetering, 2010) en een persoonlijke ontwikkeling (Koolhaas et al., 2009; Wagenvoort & Wolse, 2010) hangt positief met inzetbaarheid samen. Arbeidsmotivatie hangt positief samen met inzetbaarheid (De Vries et al., 2005; Hidding et al., 2004; Koolhaas et al., 2009), en motivatie voor andere activiteiten dan werk hangt negatief samen met inzetbaarheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007). In het rapport van De Vries et al. (2005) wordt daarnaast het verband tussen veranderde arbeidsmotivatie en inzetbaarheid benoemd. Veranderende arbeidsmotivatie betekent dat in de loop van een mensenleven veranderingen optreden in de manier waarop men in het leven staat, bijvoorbeeld de rol die werk speelt in iemands leven. Voor jongeren spelen bijvoorbeeld 'scoringsdrang' en statusgevoeligheid vaak een grote rol, terwijl ouderen in het algemeen meer zoeken naar zinvol en creatief werk. In het rapport wordt vermeld dat het daarom raadzaam is om bij de toewijzing van taken en functies aan werknemers rekening te houden met dergelijke voorkeuren en de sterke kanten van individuele werknemers, om zo optimaal gebruik te maken van de potentie van alle werknemers (De Vries et al., 2005). Beperkte flexibiliteit van de werknemer en beperkte veranderbereidheid in werk zijn negatief gerelateerd aan inzetbaarheid (De Vries et al., 2005). Functieverblijftijd dan wel functieduur en aanstellingsduur hangen negatief samen met inzetbaarheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007; Van der Leije, 2009; Wagenvoort & Wolse, 2010) en werkprestaties (Van der Hoeven et al., 2011). Naarmate een werknemer langer in dezelfde functie verblijft of sprake is van lange dienstverbanden is de kans op inzetbaar blijven kleiner (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007; Van der Leije, 2009). Het versterkt het risico van een eenzijdige ontwikkeling van ervaring en kennis waarbij de diversiteit van de ervaringen met het ouder worden afneemt. In combinatie met de lage opleidingsdeelname onder oudere werknemers is dit een factor in hun geringe inzetbaarheid (Van der Leije, 2009), doordat het risico op ervaringsconcentratie toeneemt (Hidding et al., 2004; Van der Leije, 2009; zie ook hoofdstuk 17 en 18 in dit boek). Ervaringsconcentratie heeft dus niet zozeer met de leeftijd op zich te maken, maar met het langdurig in dezelfde functie blijven werken. Daarmee wordt niet alleen het leervermogen beïnvloed, maar ook de inzetbaarheid in andere functiegebieden en wordt de flexibiliteit van de werknemer verkleind (Hidding et al., 2004).

Ten aanzien van *psychologische kenmerken* wordt aangegeven dat openheid, consciënti-

eusheid en promotiefocus positief samenhangen met inzetbaarheid; introversie en neuroticisme vertonen een negatief verband met deze uitkomstmaat (Van Wetering, 2010). Daarnaast werd gevonden dat zelfregulatiefocus (de manier waarop individuen situaties benaderen en hun doelen willen behalen) samenhangt met duurzame inzetbaarheid, waarbij werknemers met een promotiefocus (gericht op de groei, ontwikkeling en verwezenlijking van doelen) een significant positief verband wordt gevonden met duurzame inzetbaarheid en bij werknemers met een preventiefocus (de doelen zien als plichten en verantwoordelijkheden) een significant negatief verband met duurzame inzetbaarheid wordt gevonden (Van Wetering, 2010; Higgins, 1997).

Aanpassingsstrategieën ter compensatie van verminderd verwerkingsvermogen (*coping*) wordt eveneens als een determinant gevonden die positief samenhangt met inzetbaarheid (Hidding et al., 2004).

6.2.2 *familiekenmerken*

Op *familieniveau* hangt burgerlijke staat – gehuwd zijn – samen met arbeidsparticipatie (De Zwart, Smolenaars, & Molenaar-Xox, 2006) en met zorgtaken. Naarmate werknemers zich minder belemmerd voelen in hun loopbaan door privéverplichtingen zoals de zorg voor kinderen of zieke ouders, kunnen zij zich meer op hun eigen loopbaan richten (Nauta et al., 2006). Daarnaast wordt gevonden dat de sociale omgeving van invloed is op de mate waarin iemand zich laat leiden door druk uit de eigen sociale omgeving ten aanzien van loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid (Nauta et al., 2006) en doorwerken tot het 65ste levensjaar (Cuelenaere & Chotkowski, 2008; Hidding et al., 2004; Van der Hoeven et al., 2011).

6.2.3 *werkkenmerken*

Ten aanzien van *werkkenmerken* wordt gevonden dat eigen beslis- en regelruimte en eigen keuzes en inbreng van de oudere werknemer over inhoud en omvang van de functie positief samenhangt met arbeidsparticipatie (Meijer & Mevissen, 2005; Wiegmans, 2005). Gebrek aan overeenstemming tussen de functie en wat mensen kunnen, beïnvloedt de inzetbaarheid van oudere werknemers negatief (Hidding et al., 2004). Hierbij wordt vermeld dat met name de talloze vernieuwingen in een arbeidzaam mensenleven op technologisch, sociaal en maatschappelijke gebied zorgen voor een disbalans. Het is voor werknemers niet altijd even eenvoudig om zich tijdig de benodigde nieuwe kwalificaties te verwerven. Voor sommigen is de continue eis van ‘veranderen en het opbrengen van de bijbehorende flexibiliteit in vaardigheden (leren) en functioneren’ niet meer haalbaar (Hidding et al., 2004).

Veel werkuren (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007) en het uitvoeren van nachtdiensten hangen negatief samen met inzetbaarheid van ouderen (De Vries et al., 2005). Een lagere werkdruk, uitdagend werk, autonomie, ervaren steun van leidinggevende en goede arbeidsomstandigheden hangen positief samen

met de motivatie om door te werken tot het 65ste jaar (AWVN, 2011), evenals taakeisen en flexibele werktijden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007). Een vast dienstverband (Nauta et al., 2006; Wiegmans, 2005), flexibel roosteren (Meijer & Mevissen, 2005), en flexibele en minder uren werken (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007) hangen positief samen met inzetbaarheid.

Tevredenheid over werkinhoud (AWVN, 2011; Nauta et al., 2006), doorgroeimogelijkheden en scholingsmogelijkheden hangen positief samen met duurzame inzetbaarheid (Evers & Kerkhofs, 2009; Hidding et al., 2004; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007). Bedrijfsgerelateerde opleidingen hebben een positieve invloed op de inzetbaarheid van ouderen en oudere werknemers (Hidding et al., 2004).

Ten aanzien van werkverhoudingen hangen steun en waardering van de leidinggevendenden positief samen met inzetbaarheid (AWVN, 2011; De Vries et al., 2005; Ybema et al., 2009, Wagenvoort & Wolse, 2010). Daarnaast wordt gevonden dat een mensgerichte stijl van leidinggeven positief samenhangt met inzetbaarheid (Meijer & Mevissen, 2005). Een niet onaanzienlijk deel van de ouderen zegt gevoelig te zijn voor een persoonlijk verzoek van de leidinggevende om nog een (beperkte) tijd te willen doorgaan (Cuelenaere & Chotkowski, 2008; Hidding et al., 2004). Men koppelt dit aan het gevoel gewaardeerd te worden, respect te krijgen en een minder zware dan wel minder verantwoordelijke functie, die bijvoorbeeld in deeltijd is te vervullen en meer ruimte laat voor eigen (levens)wensen (Hidding et al., 2004). Een verzoek van werkgever om te stoppen met werk en reorganisaties in bedrijven hangen negatief samen met arbeidsparticipatie (Cuelenaere & Chotkowski, 2008). De direct leidinggevende heeft een cruciale rol in het voeren van personeelsbeleid op maat, waarbij op basis van individuele gesprekken de mogelijkheden van de werknemer en de organisatie in kaart worden gebracht (Van der Leije, 2009). De steun van de leidinggevende is eveneens van belang bij het ontwikkelen binnen de functie (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007).

Daarnaast wordt aangegeven dat het investeren in sociale netwerken en in relaties op het werk samenhangen met inzetbaarheid (Hidding et al., 2004; Koolhaas et al., 2009). Op het werk presteren bestaat niet alleen uit het daadwerkelijk resultaten behalen, maar ook uit goed sociaal functioneren, dat wil zeggen met anderen samenwerken, zorgen dat je anderen ziet, ook leidinggevendenden, en zelf gezien wordt. Organisaties veranderen regelmatig, teams veranderen van samenstelling, ook leidinggevendenden komen en gaan. Dit betekent dat oude sociale netwerken verloren gaan en er steeds weer aandacht voor de opbouw van nieuwe moet zijn. Dit houdt in dat oudere werknemers steeds weer moeten investeren in een veranderend sociaal netwerk op het werk; in de praktijk blijkt niet iedereen dit even goed te kunnen op die leeftijd (Hidding et al.,

2004). Indien kennisoverdracht tussen oud en jong wordt gestimuleerd, kan dit positief samenhangen met arbeidsparticipatie (Meijer & Mevissen, 2005): oudere werknemers zonder computerervaring leerden nieuwe softwarepakketten van jonge werknemers en jonge werknemers leren in de praktijk het ambacht van de oudere werknemer.

Goede arbeidsomstandigheden hangen positief samen met arbeidsparticipatie (Wagenvoort & Wolse, 2010). Fysiek belastend werk (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007; Wagenvoort & Wolse, 2010), fysieke activiteiten (tillen, handhaven in zelfde houding) en hoge taakeisen hangen negatief samen met inzetbaarheid (AWVN, 2011, Koolhaas et al. 2009; Ybema et al., 2009). Verlichting van het werk en de kans om kennis te delen met anderen hangen positief samen met deze uitkomstmaat (Cuelenaere & Chotkowski, 2008; Gründemann & Wevers, 2010; Van der Hoeven et al., 2011). Tijdige aanpassing van de arbeidsomstandigheden kan bijdragen aan het voorkomen van vroegtijdige uitstroom uit arbeid (AWVN, 2011). Een goede fit tussen het werk en de werknemer aan het einde van de loopbaan hangt positief samen met doorwerken blijkt uit het rapport van Cuelenaere & Chotkowski (2008).

6.2.4 organisatiekenmerken

Ten aanzien van *organisatiekenmerken* wordt in verschillende rapporten het belang van goed HRM- en personeelsbeleid genoemd als determinant voor inzetbaarheid en arbeidsparticipatie. Ad hoc HRM-beleid (Meijer & Mevissen, 2005; zie ook hoofdstuk 9 en 20 in dit boek) en ontmoedigend personeelsbeleid voor 45+'ers (Wiegmans, 2005) hangen negatief samen met inzetbaarheid. Maatwerk dan wel individugericht personeels/HRM-beleid hangt positief samen met inzetbaarheid (Van der Leije, 2009; Van Wetering, 2010). Evers en Kerkhofs (2009) geven aan dat goed inzetbaarheidsbeleid zich vertaalt in een aantal concrete uitkomsten, zoals productiviteit, tevredenheid en betrokkenheid, verloop, verzuim, goede match tussen vraag en aanbod. Persoonlijke ontwikkelplannen (POP) en -gesprekken worden genoemd als een instrument dat positief samenhangt met inzetbaarheid. Het gebruik van persoonlijke ontwikkelplannen sluit goed aan bij loopbaan en mobiliteit (Evers & Kerkhofs, 2009). Bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007) wordt in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid voor overheidspersoneel aangegeven dat behoefte bestaat aan doorgroeimogelijkheden, functiemobiliteit, loopbaancoaching en thuiswerkmogelijkheden. Dergelijke voorzieningen zijn echter niet altijd bereikbaar of beschikbaar voor overheidspersoneel.

Een open aanspreekcultuur binnen organisaties is positief geassocieerd met inzetbaarheid (De Vries et al., 2005; Meijer & Mevissen, 2005). Ontevredenheid over oudere werknemers (Meijer & Mevissen, 2005) en negatieve beeldvorming over oudere werknemers in relatie tot gezondheid beïnvloedt de inzetbaarheid daarentegen negatief (Nauta et al., 2004; Wiegmans, 2005). Werkgevers gebruiken vaak groepskenmerken als indicatoren voor de inzetbaarheid van werknemers. Hierbij worden kenmerken

zoals leeftijd gebruikt om een (veelal negatief) oordeel te geven over bepaalde groepen werknemers. Deze negatieve beeldvorming, ook wel stereotiepe beelden genoemd, kloppen vaak niet met de werkelijkheid (Nauta, 2004; Kooij et al., 2008; zie ook hoofdstuk 7 in dit boek) en staan arbeidsparticipatie van oudere werknemers in de weg (Van der Leije, 2009).

6.2.5 *macro-economisch niveau*

Op *macro-economisch niveau* worden alternatieve uittredingsroutes en VUT-regelingen (Hidding et al., 2004; Wiegmans, 2005) en Bapo- en FPU-regelingen (Meijer & Mevissen, 2005) genoemd als determinanten die negatief samenhangen met arbeidsparticipatie (zie ook hoofdstukken 1 en 5 in dit boek). Ontzietmaatregelen om minder uren te werken (Cuelenaere & Chotkowski, 2008; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007) hangen positief samen met een hogere motivatie om door te werken tot het 65ste levensjaar en kunnen een bijdrage leveren aan het voorkomen van vroegtijdige uitstroom uit arbeid (AWVN, 2011). Het ontbreken van aandacht voor oudere werknemers in cao's en het ontbreken van visie of beleid over de vergrijzings-thematiek worden eveneens genoemd als negatief samenhangend met arbeidsparticipatie van oudere werknemers (Meijer & Mevissen, 2005) en met de motivatie om door te werken tot 65 jaar (Ybema et al., 2009).

Hoogconjunctuur gaat gepaard met een forse stijging van de arbeidsdeelname van alle leeftijdsgroepen. In tijden van laagconjunctuur ontstaat een tegengesteld effect: in krimp situaties of bij reorganisaties wordt door een grote groep leidinggevend, werkegevers én werkenden het wederom (of nog steeds) als juist gezien dat ouderen als eersten vertrekken om plaats te bieden aan jongere arbeidskrachten (Hidding et al., 2004; Meijer & Mevissen, 2005).

Sectorverschillen en regionale verschillen worden genoemd als samenhangend met inzetbaarheid. In de bouwnijverheid, industriële beroepen en horeca is de kans kleiner dat men kan doorwerken tot 65, terwijl in de financiële en zakelijke dienstverlening deze kans groter is (AWVN, 2011; Ybema et al., 2009). Werknemers in een klein bedrijf willen vaker doorwerken dan werknemers in een (middel)groot bedrijf (AWVN, 2011). Beroepen in de hulpverlening en in het onderwijs hangen negatief samen met kunnen doorwerken tot het 65ste jaar (Ybema et al., 2009).

Samengevat zijn determinanten van duurzame inzetbaarheid op diverse niveaus aanwezig (op individueel, organisatie- en zelfs macroniveau, zie figuur 6.1), wat het belang van een integrale aanpak benadrukt.

6.3 Kennis op het terrein van interventies van duurzame inzetbaarheid

In uw functie als werkgever of adviseur (arbo- of HR-professional) is het van belang om zicht te hebben op de voorspellers van duurzame inzetbaarheid, maar ook om ad-

viezen te kunnen geven over welke interventies beschikbaar zijn, welke functie deze interventies hebben (preventie, curatie of amplitie), op welk niveau de interventie zich richt en welke invalshoek er wordt gekozen.

De interventies kunnen gericht zijn op kenmerken van *de werknemer* (zoals gezondheid, werkvermogen of aanpassingen in uit te voeren werk) of op de *werkgever* (zoals targets stellen voor werkgevers, bonussen voor werkgevers om ouderen aan te stellen), of op de combinatie van *werknemer en werkgever* (bijvoorbeeld via op maat gemaakte afspraken tussen werknemer en werkgever) (De Lange et al., 2011). Daarnaast kunnen maatregelen op macroniveau (via de overheid) van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer.

In de volgende paragrafen wordt een beschrijving gegeven van interventies op werknemer- en werkgeverniveau, en op macro-economisch niveau. Hiervoor wordt opnieuw gebruikgemaakt van de kennis afkomstig uit de bestudeerde Nederlandse literatuur.

6.3.1 *werknemer- en werkgeverniveau*

Ten aanzien van invalshoeken voor interventies kan een indeling worden gemaakt in navolging van Cuelenaere, Deckers, Siegert, & De Bruin, 2009):

1. *Loopbaanbeleid*: De kern van dit type interventies is het behoud van flexibiliteit van oudere werknemers en inzetbaarheid voor de organisatie (bijvoorbeeld via functioneringsgesprekken, interne mobiliteit, opleiding of trainingen).
2. *Arbeidsomstandighedenbeleid (inclusief gezondheidsbeleid)*: Bij interventies gericht op arbeidsomstandighedenbeleid ligt het accent op het vergroten van de belastbaarheid van de werknemers (bijvoorbeeld ergonomische werkaanpassingen of gezondheidsadvies) en tegelijkertijd op aanpassingen in de belasting van het werken.
3. *Arbeidsvoorwaardenbeleid*: Dit type interventies betreft maatregelen of acties op macroniveau die aanpassingen in beleid of in het type arbeid realiseren (zoals deeltijdpensioen, overbruggingsbanen, financiële bonussen of voorwaarden).

1 Loopbaanbeleid

Uit de geraadpleegde grijze literatuur wordt duidelijk dat het essentieel is om werknemers continu de kans te geven om scholing te krijgen, zich te ontwikkelen en aan functieroulatie te doen (Michel, 2010; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2009). Voorbeelden van beschikbare interventies zijn:

- *Individuele gesprekken*. Hierin vindt bewustwording plaats door middel van een inventarisatie van loopbaanwensen via maatwerk door betrokken en deskundige leidinggevendenden (Cuelenaere et al., 2009; Meijer & Mevissen, 2005).
- *Intern mobiliteitscentrum*. Loopbaanwisselingen binnen en buiten de organisatie worden vanuit het interne mobiliteitscentrum begeleid en gerealiseerd. Vooral in organisaties met fysiek zwaar werk dat niet tot de pensioengerechtigde leeftijd

uitgeoefend kan worden, is het gebruik van een mobiliteitscentrum bevorderlijk (Bureau Bartels, 2010; Cuelenaere et al., 2009; Meijer & Mevissen, 2005).

Uit de grijze literatuur blijkt dat het van belang is om functioneringsgesprekken en periodieke gesprekken daadwerkelijk te houden met het juiste interval en met iedereen (Nauta et al., 2004; Van der Hoeven et al., 2011). Het is essentieel dat werknemers individuele feedback krijgen over hun prestaties en overleg hebben over onder andere ontwikkelingsmogelijkheden om verder te kunnen werken aan de eigen inzetbaarheid. In vrijwel alle organisaties worden functioneringsgesprekken gehouden, maar niet jaarlijks en niet met iedereen. Uit de grijze literatuur wordt duidelijk dat het vaak ontbreekt aan kennis over de uitkomsten van de functioneringsgesprekken en dat er een gebrek is aan centrale sturing aangaande functioneringsgesprekken (Van der Hoeven et al., 2011). Het periodiek gesprek over de inrichting van het 'persoonlijk arbeidsprofiel' tussen de leidinggevende en de werknemer ontbreekt.

2 Arbeidsomstandigheden- en gezondheidsbeleid

De interventies om de arbeidsomstandigheden aan te passen aan de belastbaarheid van de werknemers zijn onder te verdelen in gezondheidsbeleid en aanpassingen in het werk. Enkele interventies zijn:

- *Gezondheidsadvies.* Bijvoorbeeld individuele gezondheidscheck en leefstijladvies. Werknemer en werkgever zouden samen moeten werken aan de gezondheid om de inzetbaarheid van het bedrijf op peil te houden. Werknemers kunnen de werkomgeving zo goed mogelijk aanpassen, proberen zo veel mogelijk te bewegen op de werkvloer en zelf een goede zithouding aannemen (Nauta et al., 2004). De werknemer kan zelf zorgen voor gezonde voeding en een gezonde leefstijl, een actieve en assertieve houding aannemen, zich niet conformeren aan bestaande stereotypen en zorgen voor een baan die bij hem of haar past (Nauta et al., 2004).
- *Werkaanpassingen.* Voor mensen met lichamelijke beperkingen zijn er verschillende werkaanpassingen mogelijk zodat het werk voor hen te doen blijft (Nauta et al., 2004). Het effect van de werkplekaanpassingen wordt vergroot door vroegtijdig rekening te houden met de komende inzetbaarheidsbeperkingen van werknemers door signaleringssystemen die de lichamelijke en mentale gezondheid meten (Nauta et al., 2004).
- *Beeldvorming.* Deze interventies zijn gericht op bewustwording en beeldvorming (Wiegmans, 2005). De huidige negatieve beeldvorming over oudere werknemers wordt gezien als een belangrijk obstakel voor de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Bij sollicitatiegesprekken schat men in dat de ouderen meer zullen verzuimen, is er sprake van verminderde aandacht voor functioneringsgesprekken en re-integratie bij ouderen (Nauta et al., 2004). Men ervaart sterk dat er sprake is van leeftijdsdiscriminatie; werkgevers kijken niet naar de ervaring en deskundigheid, maar naar de leeftijd (Wiegmans, 2005).

- *Technische hulpmiddelen*. Deze interventies hebben als doel om de belasting in het werk te verminderen (bijvoorbeeld een til-hulp) (Cuelenaere et al., 2009).
- *Ontwerpen van brugfuncties*. Dit betreffen functies die de overgang vormen tussen een (fysiek) belastende en een minder belastende functie, eventueel aangevuld met scholing en met overbruggende arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld afbouw toeslagen voor zware functies) (Cuelenaere et al., 2009).

3 Arbeidsvoorwaardenbeleid

Ten aanzien van een *levensfasebewust personeelsbeleid* concluderen Dikker en Van Stigt (2007) dat er geen blauwdruk bestaat voor het ontwikkelen van een levensfasebewust personeelsbeleid en dat er geen interventies zijn om de behoeften van de organisatie te koppelen aan die van de werknemers, zodat ze hun hele werkende leven vitaal, gemotiveerd en inzetbaar zijn. Dikker en Van Stigt (2007) maken duidelijk dat het komen tot een levensfasebewust personeelsbeleid een zoektocht is waarbij werkgevers, vakbonden en werknemers elk vanuit de eigen rol invulling proberen te geven aan levensfasebewust beleid, dat rekening houdt met verschillen tussen mensen onderling. Het onderzoek van Bureau Bartels (2010) geeft positieve effecten aan van de tijdelijke subsidieregeling ter stimulering van leeftijdsbewust beleid op werkgeversniveau. Van de 135 werkgevers, rapporteerde 74 procent meer bewustwording en draagvlak voor leeftijdsbewust beleid na de subsidieregeling; 7 procent gaf aan een ander aannamebeleid te hanteren; 40 procent concrete interventies in te zetten; 4 procent had een (intern) mobiliteitsbureau ingesteld; 46 procent van de werkgevers noemde een intensivering van gesprekken met medewerkers; en 85 procent van de werkgevers gaf een toename in leeftijdsbewust beleid aan als belangrijk gevolg van de subsidieregeling.

Ten aanzien van *leeftijdsbeleid* geldt dat als er een ouderenbeleid is in een organisatie dat beleid vaak gericht is op het kennisniveau van de oudere werknemer. In de praktijk komt het echter vaak neer op een ontziebeleid voor de oudere werknemer, ondanks het feit dat dit beleid duur is en de arbeidskosten hoger maakt (Cuelenaere & Chotkowski, 2008). In de sectoren waar relatief meer ouderen zijn, wordt meer beleidsmatige aandacht aan de ouderen gegeven (Cuelenaere & Chotkowski, 2008).

De inventarisatie van Van der Maas en Vaandrager (2005) maakt duidelijk dat organisaties geen speciaal ouderenbeleid in zouden moeten zetten, omdat de oudere werknemer hierdoor in een apart hoekje wordt gezet. Zij geven aan dat het beter is om leeftijdsbeleid in te zetten en te investeren in de werknemer vanaf het moment dat deze de organisatie binnenkomt. Volgens Van der Maas en Vaandrager (2005) zou dit leeftijdsbeleid moeten worden vormgegeven volgens dezelfde voorwaarden die voor integraal gezondheidsmanagement (IGM) gelden. Hierbij komen verschillende aspecten aan bod zoals participatie (het betrekken van werknemers bij de bedrijfsvoering), open communicatie en goed leiderschap (Van der Maas & Vaandrager, 2005).

Uit het overzicht van Cuelenaere et al. (2009) blijken weinig Nederlandse bedrijven gebruik te maken van veranderingen in de arbeidsvoorwaarden van oudere werknemers. Wel kiezen verschillende bedrijven voor interventies als:

- flexibele inzetbaarheid;
- flexibele pensionering;
- flexibele targets, aangepast aan de productiviteit en de belastbaarheid;
- bonus bij overstap huidige functie naar minder zware functie.

Cuelenaere et al. (2009) geeft daarnaast weer dat er positieve voorbeelden te vinden zijn van bedrijven die aanpassingen in arbeidsvoorwaarden inzetten als interventie om duurzame inzetbaarheid te vergroten. In deze organisaties vormt *prestatiebeloning* veelal een groter deel van het inkomen, waarbij een verminderde belastbaarheid samen gaat met een vermindering van het inkomen. De auteurs nemen Engeland als voorbeeld, waar werknemers er na hun 50ste niet of nauwelijks meer in inkomen op vooruitgaan. Deze situatie blijkt gepaard te gaan met sterkere mobiliteit en meer waardering voor oudere werknemers.

6.3.2 *macro-economisch niveau*

De werkgevers zien in de vergrijzingsproblematiek een onderwerp dat niet alleen in hun handen ligt, maar eveneens zou moeten worden opgelost op overheidsniveau (Cuelenaere & Chotkowski, 2008). We bespreken de volgende mogelijke interventies op macroniveau:

- het verbeteren van de financiële aantrekkelijkheid van doorwerken;
- aanpassen van wetten;
- uitzendbureaus gericht op ouderen; en
- een andere maatstaf dan kalenderleeftijd gebruiken.

Financiële aantrekkelijkheid van doorwerken

Heemskerk (2009) bespreekt hoe de belemmeringen voor oudere werknemers om aan het arbeidsproces te blijven deelnemen kunnen worden weggenomen. De AOW-leeftijd moet geleidelijk naar 67 jaar worden verhoogd en uitstel, oprenting en deeltijd-AOW moeten mogelijk zijn, waardoor een financiële prikkel ontstaat: om later meer AOW te kunnen ontvangen zal men langer moeten doorwerken (Heemskerk, 2009).

Een belangrijke belemmering voor werkgevers om werknemers van 65 jaar en ouder aan te nemen is de doorbetalingsverplichting van twee jaar; door dit in te korten zal de drempel verlaagd worden (Heemskerk, 2009). Door de opname van het levensloopte-goed mogelijk te maken na het 65ste levensjaar ontstaat de kans dat de werknemer langer door zal werken (Heemskerk, 2009).

Er zou meer flexibiliteit moeten zijn om te kunnen bijverdienen zonder dat men daar in fiscaal wordt belast (Wiegmans, 2005).

Aanpassen van wetten

In deeltijd werken zou bevorderd moeten worden voor oudere werknemers; zo is het in de huidige regelgeving vaak niet mogelijk om het werk voor de pensionering af te bouwen door in deeltijd te gaan werken (Wiegmans, 2005).

Heemskerk (2009) geeft aan dat het essentieel is om het pensioenontslag duidelijk vast te leggen in de wet; hierbij kan het pensioenontslag worden beperkt tot het schriftelijk overeengekomen pensioenontslagbeding, hetgeen betekent dat men niet automatisch met pensioen gaat maar pas wanneer men hiervoor getekend heeft. Door een aanscherping van de criteria voor een VUT-boete bij individueel ontslag wordt tegengegaan dat de ontslagvergoeding door werkgever en werknemer gebruikt wordt als individuele uittredingsregeling (Heemskerk, 2009). Aangegeven wordt de mogelijkheid om een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd op te stellen na pensionering (Heemskerk, 2009).

Verder is een belangrijk obstakel (Wiegmans, 2005) de verzekering van ouderen, waarbij wordt aangegeven dat een aanpassing van wettelijke acceptatie van verzekeraars belangrijk is.

De Wet flexibiliteit en zekerheid zorgt ervoor dat oudere werknemers die na drie jaar tijdelijke werkzaamheden een vast contract zouden moeten krijgen, niet weer tijdelijk kunnen worden aangenomen en daarom geen werk meer hebben; dit zou meer flexibel moeten worden gemaakt (Wiegmans, 2005).

Uitzendbureaus gericht op ouderen

De 55+'ers zien uitzendwerk als opstap naar tijdelijk of vast werk. Dit is relevant omdat het flexibel mogelijk maakt (zie ook hoofdstuk 20 in dit boek). Daarnaast blijkt een gespecialiseerd uitzendbureau veelal de enige optie om werk te zoeken en voelen ouderen zich op hun plek bij een uitzendbureau (Wiegmans, 2005). Bij de reguliere uitzendbureaus ondervinden 45- tot 55-jarigen te veel concurrentie met jongere werkzoekenden en kiezen daarom voor uitzendbureaus gericht op ouderen (Wiegmans, 2005).

Andere maatstaf dan kalenderleeftijd gebruiken

Nauta et al. (2004) geeft aan dat het essentieel is om interventies, zoals levensloopregelingen, flexibele werktijden en aangepaste contracten, beschikbaar te maken voor hen die dat willen en niet voor iedereen van een bepaalde leeftijd. Door het beleid te baseren op de kalenderleeftijd worden de oudere werknemers gestigmatiseerd als de 'verminderd inzetbare categorie' (Nauta et al., 2004). De overheid zou preventieve gezondheidsinterventies moeten nemen op maatschappelijk niveau (Nauta et al., 2004; Nauta et al., 2010). Verder is het essentieel om de fiscale maximumpensioenleeftijd van 70 jaar te schrappen; dit neemt een belemmering weg voor mensen van 70 en ouder die door willen werken (Heemskerk, 2009).

6.3.3 effectiviteit van interventies

Er is weinig bekend over de effecten van maatregelen en interventies ter bevordering

van de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer. Het ontbreekt tot op heden namelijk aan gedegen en systematische effectstudies om inzicht te verkrijgen in uitkomsten van interventies op de feitelijke inzetbaarheid van ouderen. Ten aanzien van kosteneffectiviteit blijkt uit de literatuur dat, ook met betrekking tot interventies waarvan in de grijze literatuur de effectiviteit wordt verondersteld, het belangrijke aspect van de kosteneffectiviteit niet is onderzocht. Toch is dit punt van groot belang om de praktijk te kunnen motiveren interventies te implementeren.

Daarnaast blijkt dat er tot op heden nog geen traditie bestaat waarin succesvolle interventies in een andere context (ander bedrijf, andere branche, andere doelgroep wat betreft het type werk) worden herhaald. Hierdoor zijn de effecten vaak situationeel bepaald en is tot op heden geen informatie beschikbaar over het gebruik en de effectiviteit van de interventies in andere contexten. De in het bovenstaande besproken interventies zijn bovendien meer gericht op (het mogelijk maken van) langer doorwerken dan op duurzame inzetbaarheid.

Een voorbeeld: Oplossingsgericht werken

Een interventie gericht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers die onlangs is ontwikkeld en getoetst op effectiviteit is ‘Oplossingsgericht werken aan Duurzame INzetbaarheid’ (ODIN). ODIN is ontwikkeld door medewerkers die verbonden zijn aan de Rijksuniversiteit Groningen (UMCG, Sociale Geneeskunde). Het is een methodiek waarbij oplossingsgericht denken centraal staat en waarin de dialoog met de medewerker een belangrijke rol speelt. De methodiek is erop gericht om medewerkers bewust te maken van hun eigen verantwoordelijkheid en eigen rol in het creëren van een gezonde, motiverende en inspirerende werkomgeving. Het vroegtijdig signaleren en kunnen oplossen van mogelijke verbeterpunten bij het uitvoeren van het werk stelt de medewerker, zowel nu als in de toekomst, beter in staat om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen en daarmee duurzaam inzetbaar te zijn. Het betreft een integrale aanpak gericht op zowel het individu als de werkomgeving.

Het behouden of verbeteren van de (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers is veelal gelegen in de eigen controle over de werksituatie. Dit is in de kern een proces van probleemoplossing. Het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers door toename van het eigen probleemoplossend vermogen sluit aan bij de theorie van Meichenbaum en Jaremko (1983), die beschrijft hoe medewerkers kunnen leren zich te beschermen tegen stressoren door zich probleemoplossingsstrategieën eigen te maken (Meichenbaum, 1993; Meichenbaum & Jaremko, 1983). In deze theorie gaat men ervan uit dat bij ervaren knelpunten in het werk of verminderde inzetbaarheid er vaak sprake is van een cumulatie van verbeterpunten in het werk en/of andere levensgebieden die als een onontwarbaar kluwen van problemen wordt ervaren. Daardoor kan de medewerker geen greep krijgen op de (werk)situatie en ontstaat het gevoel deze niet meer aan te kunnen of te kunnen verbeteren. Als gevolg hiervan kunnen knelpun-

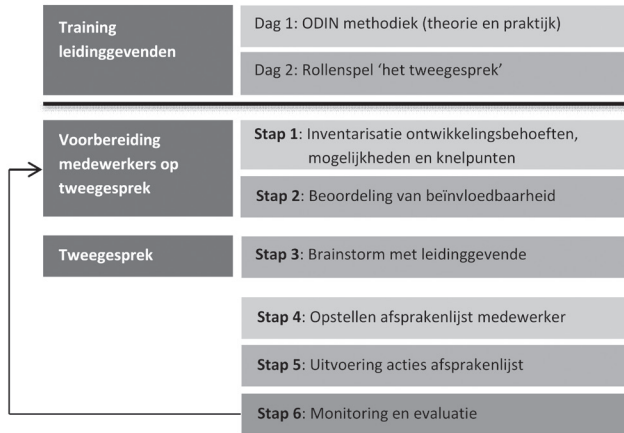
ten ontstaan ten aanzien van de inzetbaarheid en is de medewerker niet in staat specifieke en te onderscheiden verbeterpunten te benoemen die het functioneren in het werk ten goede komen. Met andere woorden: de bron van de verminderde inzetbaarheid komt moeilijk boven tafel.

Het benoemen van het probleem en oplossingsinventarisatie kan de medewerker helpen de ontstane werksituatie in positieve zin te veranderen (Fontana, 1989). De inventarisatie van verbeterpunten en ontwikkelingsmogelijkheden vermindert de diffuse dreiging van de werksituatie. Hoewel er feitelijk nog geen actie is ondernomen, geeft het benoemen van het probleem en oplossingsinventarisatie een gevoel van beheersbaarheid. Daarnaast blijkt vaak dat enkele verbeterpunten of ontwikkelingsmogelijkheden zich lenen voor een snelle aanpak. De methodiek biedt de mogelijkheid de medewerker gedoseerd en in oplopende ‘moeilijkheidsgraad’ aan de slag te laten gaan met zijn of haar werksituatie.

De ODIN methodiek

De verschillende stappen van de ODIN methodiek worden in figuur 6.2 weergegeven (Koolhaas, 2014). In de voorbereidende fase worden leidinggevendens getraind, waarna de implementatie van ODIN kan volgen. Het voeren van een tweegesprek tussen leidinggevende en medewerker volgens de ODIN methodiek vereist specifieke kennis en vaardigheden van leidinggevendens. Waar vaak wordt gedacht in het aandragen van (complete) oplossingen, kan juist het fungeren als klankbord en gezamenlijk bedenken van verschillende oplossingsstrategieën medewerkers helpen. Het vergroten van het oplossend vermogen van medewerkers draagt bij aan het ontwikkelen van vertrouwen en het zien van mogelijkheden om hun eigen werkomgeving te veranderen. Tijdens de training worden tevens de theoretische achtergrond en stappen binnen de ODIN methodiek toegelicht en worden handvatten geboden voor het voeren van een ODIN tweegesprek door middel van een rollenspel met acteur.

Figuur 6.2 Schematische weergave van de stappen binnen de ODIN methodiek



De medewerker bereidt zich voor op het gesprek over duurzame inzetbaarheid met zijn of haar leidinggevende. Hiervoor wordt een stappenplan beschikbaar gesteld dat medewerkers ondersteunt een inventarisatie van ontwikkelingsbehoeften, mogelijkheden en verbeterpunten te maken (Stap 1). Het kan hierbij gaan om (persoonlijke) ontwikkelingsbehoeften te ondersteunen om het werk nu en in de toekomst goed te kunnen blijven uitvoeren, te ondersteunen bij ervaren knelpunten in de werksituatie waardoor de medewerker het werk niet goed kan uitvoeren, of om het scheppen van uitdagingen die de medewerker nodig heeft om gemotiveerd te blijven. Er worden maximaal vier punten beschreven aan de hand van een concreet voorbeeld. Tevens wordt de medewerker gevraagd om bij de beschreven punten in Stap 1 de mate van beïnvloedbaarheid aan te geven. Hierbij geeft deze per punt aan of dit onmiddellijk oplosbaar is omdat de medewerker er zelf invloed op heeft, op termijn beïnvloedbaar is met hulp van anderen, of niet beïnvloedbaar is omdat het beschreven punt niet veranderbaar of te realiseren is vanuit het perspectief van de medewerker (Stap 2). Indien hulp van anderen gewenst is, wordt gevraagd om aan te geven van wie hulp nodig is en hoe die hulp ingeschakeld zou kunnen worden.

Medewerkers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van Stap 1 en 2. De informatie geldt als startpunt voor het tweegesprek over duurzame inzetbaarheid met de leidinggevende. Wanneer medewerkers zich niet voorbereiden op het tweegesprek met de leidinggevende, vindt er ook geen gesprek over inzetbaarheid plaats.

Tijdens het tweegesprek (Stap 3) vindt een brainstormsessie plaats naar oplossingen en oplossingsstrategieën voor de beschreven punten. Het kan zijn dat de medewerker zelf in staat is oplossingen te bedenken, maar soms zijn de oplossingsmogelijkheden onbekend, liggen deze niet zo voor de hand, zijn deze moeilijk uitvoerbaar of is het misschien beter om hulp van anderen te vragen. Ook kan het zijn dat medewerkers alle oplossingen bij zichzelf leggen, of juist bij anderen, of worden er geen veranderingmogelijkheden gezien. Daarom is het van belang dat de medewerker de probleem- en oplossingsinventarisatie kan bespreken met de leidinggevende die is getraind voor het bieden van ondersteuning op procesniveau. Tijdens het gesprek zullen voor de beschreven punten meerdere oplossingsstrategieën worden besproken. Ook wordt besproken hoe de oplossing kan worden bereikt, wat daar voor nodig is en welke rol de medewerker en leidinggevende, of anderen, daar in hebben.

De brainstormsessie tijdens het tweegesprek geeft de medewerker input voor het opstellen van een afsprakenlijst, waarbij de oplossingsstrategie kan worden gekozen die het beste aansluit bij de persoonlijke situatie van de medewerker. De afsprakenlijst kan worden opgesteld volgens het format dat het stappenplan biedt. In de afsprakenlijst beschrijft de medewerker voor welke oplossingsstrategie is gekozen, het doel, de bijbehorende acties, wie wat doet, aan wie terugkoppeling plaatsvindt, de start, afronding en huidige status (Stap 4). De afsprakenlijst ondersteunt de medewerker bij het plannen van de acties en geeft de leidinggevende inzicht in de aanpak van de medewerker. De medewerker is verantwoordelijk voor de uitvoering van de acties die staan beschreven in de afsprakenlijst en neemt zelf initiatief indien ondersteuning gewenst is (Stap 5).

Borging van de methodiek wordt bereikt door deze in te bedden in het bestaande beleid (Stap 6), bijvoorbeeld door ODIN op te nemen in een bestaande gesprekcycclus zoals de jaargesprekken. Door borging van ODIN in het jaargesprek worden medewerkers zich beter bewust van het belang van duurzame inzetbaarheid. Dit is noodzakelijk, want de meeste medewerkers zijn niet actief met dit onderwerp bezig en/of zien aandacht voor inzetbaarheid alleen van belang indien het werk niet goed kan worden uitgevoerd.

Tijdens het jaargesprek kan worden geëvalueerd of de afsprakenlijst - die is opgesteld in de laatste fase van de ODIN methodiek - brengt wat het moet brengen en heeft geleid tot het gewenste resultaat, of dat bijsturen noodzakelijk is. Tevens kan worden gesproken over de ervaren ontwikkelingsbehoeften, mogelijkheden en verbeterpunten die op dit moment belangrijk zijn voor de medewerker om inzetbaar te kunnen zijn en blijven, want oplossingsgericht werken aan inzetbaarheid blijft een continu proces. Indien gewenst kunnen tussentijdse evaluatiemomenten plaatsvinden, op initiatief van zowel medewerker als leidinggevende.

Effect van de interventie ODIN

Pilotstudies en een gerandomiseerde effectstudie binnen de gezondheidszorg laten zien dat de kern van de methodiek aanslaat. De effectiviteitsstudie naar de interventie ODIN toont aan dat de vitaliteit van medewerkers toeneemt ten opzichte van de controlegroep, maar het verschil is niet significant.

De cultuurverandering die wordt nagestreefd met de inzet van ODIN leidt echter niet direct tot een zichtbare verandering in gemeten gezondheidsmaten. Een dergelijk proces zal enkele jaren in beslag nemen. Door de dynamische omgeving waarin de interventie wordt uitgezet is de effectiviteit moeilijk aan te tonen. Daarom is een procesevaluatie tijdens implementatie van een interventie gericht op duurzame inzetbaarheid essentieel. De procesevaluaties van de ODIN studies laten zien dat ongeveer tweederde van de medewerkers door gebruik te maken van ODIN beter bewust is van de eigen invloed op een gezonde en motiverende werkomgeving. Ook rapporteert tweederde van de medewerkers door gebruik te maken van de ODIN methodiek actiever aan de slag te zijn gegaan met het verbeteren van de eigen werksituatie. De kennis van bestaande interventies die beschikbaar is binnen de organisatie neemt toe bij zowel leidinggevende als medewerker. Medewerkers ervaren de waardering tijdens het gesprek over duurzame inzetbaarheid met de leidinggevende als belangrijker dan het resultaat. Medewerkers ervaren ODIN tevens als een goed hulpmiddel ter voorbereiding op het tweegesprek met de leidinggevende over inzetbaarheid.

De verschillende studies met ODIN laten zien dat door het gebruik van de methodiek leidinggevend inzicht krijgen in veelal kleine zaken die bij medewerkers tot grote irritaties kunnen leiden en het werkplezier negatief beïnvloeden. Een eenvoudige bijsturing is vaak voldoende om dit recht te trekken. Medewerkers bereiden zich met behulp van het stappenplan zorgvuldig voor op de gesprekken, echter het opstellen van een afsprakenlijst of actieplan na afloop van het gesprek wordt als lastig ervaren. Een gesprek over duurzame inzetbaarheid duurt gemiddeld 25 tot 30 minuten. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid vraagt tijd en is arbeidsintensief, maar goede gesprekken over (duurzame) inzetbaarheid worden gewaardeerd en dragen bij aan gemotiveerde medewerkers die met plezier werken.

6.4 Van een gefragmenteerde naar een integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid

In dit hoofdstuk is een brede definitie van duurzame inzetbaarheid gehanteerd (zie paragraaf 6.1). Vergelijking van deze definitie met de gehanteerde literatuur over determinanten en interventies leert ons dat de focus zowel persoonsgericht als contextgericht (familie, werkgever, macro-economisch beleid) dient te zijn.

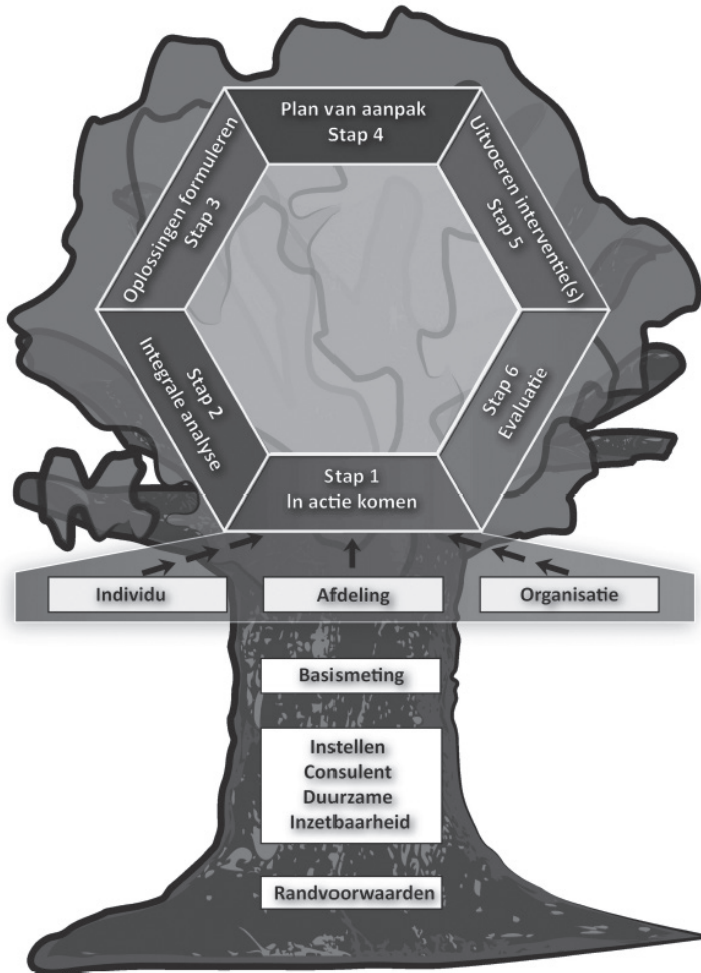
De beschikbare kennis blijkt veelal ontwikkeld te zijn op basis van een monodisciplinaire benadering. Dit betekent dat er vanuit één oogpunt wordt gekeken naar duurza-

me inzetbaarheid (in het geval van determinanten) of dat vanuit één perspectief een bepaalde interventie of maatregel wordt voorgesteld, die vervolgens niet effectief kan zijn omdat vanuit de andere perspectieven barrières ontstaan bij de implementatie. Een voorbeeld hiervan is dat initiatieven om ouderen langer te laten doorwerken niet gerealiseerd kunnen worden, omdat niet aan bepaalde randvoorwaarden vanuit een ander perspectief wordt voldaan. Zo stuiten gerichte HRM-maatregelen op het juridische bezwaar van leeftijdsdiscriminatie en gaan specifieke bedrijfskundige maatregelen voorbij aan de gezondheidseffecten. Een ander voorbeeld is dat iemand korter wil werken, wat door de eigen leidinggevende niet haalbaar wordt geacht, terwijl HR daar wel mogelijkheden voor blijkt te hebben.

In de aanvang van dit hoofdstuk is een voorbeeldcasus gegeven van een bedrijf dat te maken heeft met een hoog percentage oudere werknemers, waarbij sprake is van overgewicht, fysiek zwaar werk en onregelmatige diensten. Uit paragraaf 6.2 blijkt dat zowel leeftijd, leefstijl en arbeidsvoorwaarden als fysiek werk en onregelmatige diensten belangrijke determinanten zijn voor duurzame inzetbaarheid van onze doelgroep. Nu van deze werknemers wordt verwacht dat ze nog een aantal jaren langer doorwerken ontstaat het risico dat zij voortijdig gaan uitvallen (ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid), dan wel dat er sprake zal zijn van productiviteitsverlies. De afdeling HRM heeft het thema duurzame inzetbaarheid sinds 2011 op de managementagenda gezet, maar gerichte acties in het bedrijf blijven uit, mede door de crisis. In contacten met leidinggevendenden wordt echter wel duidelijk dat er steeds meer vragen komen over het thema 'duurzame inzetbaarheid'. Het bedrijfsmanagement beseft dat met eventuele vroegtijdige uitval van deze specifieke doelgroep veel kennis en ervaring het bedrijf zal verlaten. Bovendien is het niet eenvoudig om geschikt jong personeel te vinden dat hen kan vervangen.

Besloten wordt om gezamenlijk aan de slag te gaan met het thema duurzame inzetbaarheid rondom deze specifieke doelgroep van werknemers ouder dan 45 jaar. In de 'Handreiking Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een integrale benadering voor organisaties' wordt beschreven dat het van belang is om een brede aanpak te kiezen waarin nauwe samenwerking vanuit de verschillende perspectieven wordt nastreefd en breed wordt gedragen door zowel de experts als de professionals uit de praktijk (de Vries et al., 2013).

Figuur 6.3 De duurzame inzetbaarheidsboom in de organisatie



Deze handreiking is bedoeld als hulpmiddel voor organisaties die *zelfstandig* willen werken aan een verbeterde duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Hiermee kan de organisatie zelf invulling geven aan het ontwikkelen van een integraal personeelsbeleid omtrent duurzame inzetbaarheid. De handreiking geeft richting aan de verschillende spelers in de organisatie om verantwoordelijkheid te nemen en te communiceren over duurzame inzetbaarheid. In figuur 6.3 staat schematisch beschreven hoe de basis kan worden gelegd voor een integrale benadering van duurzame in-

zetbaarheid. De *duurzame inzetbaarheidsboom in de organisatie* bestaat uit een voorbereidend onderdeel (de boomstam) en een stappenplan (boomkroon).

In de handreiking worden de verschillende rollen van alle spelers in de organisatie besproken, te weten de directie en ondernemingsraad, leidinggevendenden, medewerkers en HR- en arboprofessionals in grotere organisaties. In kleinere organisaties zijn de ondersteunende functies vaak niet bij aparte functionarissen belegd en ligt de uitvoering van het beleid bij directie, leidinggevende en medewerker.

In het voorbereidende onderdeel onderzoeken de directie en de werknemersvertegenwoordiging de randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden om een integrale benadering van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers door middel van het stappenplan te kunnen realiseren. Als niet aan de randvoorwaarden wordt voldaan, is het verder doorlopen van het stappenplan niet zinvol, maar krijgt de organisatie het advies om eerst aan de slag te gaan met het realiseren van deze randvoorwaarden. De tweede voorbereidende stap bij het implementeren van integraal beleid op het terrein van duurzame inzetbaarheid is dat iemand de verantwoordelijkheid krijgt voor het coördineren en het uitvoeren van dit beleid. Daartoe wordt door de directie de functie consulent Duurzame Inzetbaarheid (DI) belegd.

De consulent DI is het aanspreekpunt en de wegwijzer op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De consulent DI inventariseert proactief welke vraagstukken er spelen op het niveau van individuele werknemers, de afdeling en de organisatie. Daarbij worden werknemers en leidinggevendenden, maar ook HR- en Arbomedewerkers, door de consulent DI uitgedaagd en gestimuleerd om na te denken over duurzame inzetbaarheid en hier actief mee aan te slag te gaan. De consulent DI ondersteunt, faciliteert en inventariseert, maar laat de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid bij de werkgever en werknemer. De consulent DI creëert een context waarin samenwerking en communicatie tussen disciplines wordt bevorderd.

De consulent DI voert een basismeting uit om een indruk te krijgen van de huidige stand van zaken rondom duurzame inzetbaarheid in de organisatie. In samenwerking met directie en OR wordt inzicht verkregen in de visie op duurzame inzetbaarheid, de factoren die duurzame inzetbaarheid kunnen beïnvloeden en de vraagstukken die spelen in de organisatie. Essentieel is dat de informatie die in de basismeting wordt verzameld wordt gedeeld met de hele organisatie. Alle werknemers worden op de hoogte gebracht van de resultaten van de basismeting.

Voor grote organisaties geldt het advies om naast de consulent DI een werkgroep in te stellen, die vraagstukken op het terrein van duurzame inzetbaarheid integraal gaat benaderen. In box 6.1 staat een nadere beschrijving van deze werkgroep.

Box 6.1 Werkgroep Duurzame Inzetbaarheid (in grotere organisaties)

De Werkgroep Duurzame Inzetbaarheid (Werkgroep DI) bestaat uit een samengestelde groep professionals, die vanwege hun expertise zijn aangewezen door de directie om gezamenlijk beleid op dit terrein uit te voeren. In de werkgroep kunnen de volgende afgevaardigden plaatsnemen:

- leidinggevende/manager;
- werknemer;
- arbomedewerker;
- HR-medewerker.

Op indicatie kan een persoon met meer specialistische achtergrond (bijvoorbeeld juridische) worden verzocht deel te nemen.

Om de verschillende spelers binnen de organisatie bij dit proces te betrekken wordt in de handreiking concreet hun specifieke inbreng beschreven. Dit wordt uitgewerkt aan de hand van de vraag ‘*Wat kunt u doen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen?*’ Aan de hand van de vraag ‘*Waar kunt u terecht?*’ wordt gekeken bij wie men terecht kan met het indienen van vraagstukken op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Tevens wordt per partij een opsomming gegeven van ‘*Concrete acties*’ die kunnen worden ondernomen.

In de Handreiking wordt geadviseerd om vraagstukken over duurzame inzetbaarheid op systematische wijze aan te pakken. Dat kan door het volgen van het meegeleverde stappenplan. Dit stappenplan is te gebruiken door individuele werknemers en hun leidinggevendenden, maar ook voor de aanpak van vraagstukken die spelen op afdelingsniveau of organisatieniveau.

Het stappenplan bestaat uit zes stappen, waarvan de eerste stap het inventariseren en indienen van een vraagstuk betreft. Als een vraagstuk wordt ingediend bij de Consultant DI, dan beoordeelt deze met de indiener, op basis van onder andere complexiteit en urgentie, of het vraagstuk in een gezamenlijk overleg met HR, Arbo en/of andere expertise moet worden besproken.

In stap 2 wordt het vraagstuk geanalyseerd en er wordt nagedacht over mogelijke oplossingen (stap 3). Na het opstellen van een plan van aanpak (stap 4) wordt overgegaan tot uitvoering van de interventie (stap 5) die vervolgens wordt geëvalueerd (stap 6). Gedurende het proces vinden afstemming en terugkoppeling plaats naar de indiener van het vraagstuk. Het gevolgde plan van aanpak en de uitkomsten worden opgeslagen in de Kennismap Duurzame Inzetbaarheid ter borging van opgedane kennis en ervaringen.

De handreiking biedt tevens een aantal formats, in de vorm van bijlagen, die gebruikt kunnen worden in de verschillende stappen ter ondersteuning voor zowel werknemers, leidinggevendenden, directie en voor de consulent DI en/of werkgroep.

Met deze handreiking hopen we de organisaties handvatten te geven om aan de slag te gaan met het thema duurzame inzetbaarheid, waarbij we ons specifiek richten op de oudere werknemer als belangrijke doelgroep binnen organisaties. In de handreiking hebben we gebruikgemaakt van de beschikbare literatuur (Nederlandse rapporten en internationale studies).

Praktijkcasus (vervolg)

Om beter inzicht te krijgen in de oplossingsrichtingen die dienen te worden gevonden wordt een multidisciplinaire brainstorm georganiseerd.

In de brainstorm die in bedrijf X wordt gehouden wordt een groot aantal zaken genoemd die zouden kunnen bijdragen aan het langer gezond aan het werk houden van het personeel. Die variëren van gezondheidkundige maatregelen (zoals het gratis verstrekken van 'gezonde' lunchpakketten voor medewerkers in plaats van de standaard lunchvergoeding) tot planningsmaatregelen (zoals een flexibele (zelf) dienstroostering) en P&O-maatregelen (een Duurzaam Inzetbaarheid-plancyclus). Sommige maatregelen vereisen flankerend beleid, soms cao-wijzigingen inbegrepen. De case van bedrijf X geeft aan dat aandacht voor het thema niet voldoende is om het doel te bereiken. Er zal een palet aan maatregelen moeten worden gerealiseerd om het doel van duurzame inzetbaarheid van het oudere personeel te realiseren. Een bedrijfsbrede integrale benadering is hiervoor noodzakelijk.

6.5 Adviezen voor de praktijk

Zoals hierboven aangegeven is duurzame inzetbaarheid gerelateerd aan factoren op persoonsniveau, op het niveau van de werkprocessen, de organisatie en de bredere context. Al deze factoren in interactie met elkaar bepalen of een bepaalde werknemer in zijn werk en werksituatie en in zijn specifieke context, duurzaam inzetbaar is. Het zal duidelijk zijn dat hier geen algemeen geldende maatregelen of interventies kunnen worden aanbevolen.

Iedere situatie zal maatwerk vragen en het beste advies dat gegeven kan worden is dat organisaties een systematiek ontwikkelen of gebruiken om problemen en ontwikkelkansen en de daarbij behorende maatwerkoplossingen in kaart te brengen. Omdat we weten op welke niveaus de problematiek kan spelen (de persoon en zijn privéomgeving, de taakstructuur en de werkprocessen, en de organisatie van het werk) moeten oplossingen op deze niveaus gerealiseerd kunnen worden. Dat betekent dat een probleem naar een voldoende hoog niveau 'opgeschakeld' moet kunnen worden. Een veelbelovende methode is om een gestructureerde dialoog tussen medewerkers en leidinggevendenden op gang te brengen met duurzame inzetbaarheid als thema. Hierin worden

bedreigingen maar ook kansen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid in kaart gebracht en wordt nagedacht over haalbare oplossingen voor de gesignaleerde problemen en over de wijze waarop en door wie die oplossingen zouden kunnen worden gerealiseerd. In een dergelijke dialoog moet de medewerker worden uitgedaagd zo veel mogelijk zelf de regie in handen te nemen ten aanzien van zijn duurzame-inzetbaarheidsproblematiek. Anderzijds moet de leidinggevende bereid zijn mee te denken en oplossingen te realiseren of op te schakelen naar het niveau waarop oplossingen kunnen worden bewerkstelligd. Daartoe moet er een gremium zijn in het bedrijf waar complexe duurzame-inzetbaarheidsproblematiek kan worden ingebracht en besproken en dat gemandateerd is oplossingen door te voeren. Verankering van duurzaam inzetbaarheidsbeleid op directieniveau is daarom belangrijk.

Praktijkcasus (vervolg)

In bedrijf X wordt een aantal zaken uit de brainstorm verder uitgewerkt. Zo wordt een 'module duurzame inzetbaarheid' toegevoegd aan de jaargesprek systematiek. De betrokken leidinggevendenden krijgen een training om dit onderdeel goed te kunnen uitvoeren.

Bij evaluatie na drie maanden blijkt de systematiek goed te werken om problemen en ontwikkelkansen goed in kaart te brengen. De stap naar oplossingen blijkt echter nog moeilijk. Er wordt afgesproken om voor een beperkte periode alle problemen die niet direct door de medewerker en de leidinggevende kunnen worden opgelost, in te brengen in het 'sociaal-medisch teamoverleg' dat het bedrijf iedere zes weken heeft: een overleg tussen de bedrijfsarts, de personeelsconsulenten en de afdelingsmanagers. Dit overleg was tot dan toe voornamelijk bedoeld voor het bespreken van (langdurige) ziektegevallen. Het wordt nu uitgebreid tot meer preventieve bespreekpunten. De deelnemers zijn daar erg enthousiast over en er blijken voor een groot deel van de ingebrachte problemen oplossingen te kunnen worden gevonden. Daarnaast wordt er voor een aantal thema's, die in de gesprekken steeds weer terug blijken te komen, gekozen voor een bedrijfsbrede aanpak. Hiervoor wordt tijdelijke externe expertise ingehuurd. Dit betreft de roosterproblematiek en een bedrijfsbeleid om medewerkers te ondersteunen om hun gewicht te beheersen. Bedrijf X besluit bovendien om de kosteneffectiviteit van de nieuwe interventies nader te onderzoeken over de tijd.

Uit de casus van bedrijf X blijkt dat, waar de focus van organisaties bij het inzetbaar houden van medewerkers traditioneel lag op verzuim- en gezondheidsmanagement, deze tegenwoordig is verschoven naar sturing op duurzame inzetbaarheid. Daarmee is de focus breder geworden en meer gericht op het behouden van wat goed is in plaats van herstellen wat niet goed gaat. In feite functioneert het sociaal-medisch team binnen bedrijf X nu als werkgroep Duurzame Inzetbaarheid als boven beschreven. Het bedrijf zou, met het instellen van een consulent DI, de handreiking zonder meer kunnen implementeren. Een belangrijk uitgangspunt bij duurzame inzetbaarheid is dat werkgever en werknemers samenwerken. De werkgever zorgt voor een werkcontext

die duurzaam inzetbaar blijven mogelijk maakt, de medewerkers tonen de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten. Goede communicatie tussen werkgever en werknemers is hierbij erg belangrijk.

Samenvattend:

- Zorg dat problemen worden gesignaleerd en waar nodig worden ‘opgeschakeld’ tot op een niveau waar ze kunnen worden opgelost.
- Erken dat duurzame-inzetbaarheidsvraagstukken vaak complex zijn en daarmee hun oplossingen ook. Wat vanuit het ene perspectief een ‘simpele’ oplossing lijkt, kan vanuit een ander perspectief een nieuw probleem creëren.
- Geef de medewerker de regie over zijn eigen duurzame inzetbaarheid en stimuleer die regie te nemen door hem of haar medeverantwoordelijk te maken voor te realiseren oplossingen.
- Neem medeverantwoordelijkheid voor te realiseren oplossingen.
- Gun uzelf en uw bedrijf de ervaring dat voorkomen van problemen *echt* veel beter en leuker is dan ‘genezen’.
- Verzamel consistent de relevante casussen in uw bedrijf: wat waren succesverhalen en wat waren minder goede casussen?
- Kies zo veel mogelijk voor evidence-based interventies die kosteneffectief zijn gebleken.
- Gebruik valide en betrouwbare meetinstrumenten in de stap: weten is meten.

Literatuur

- AWVN (2011). Naar nieuwe arbeidsverhoudingen. Mensen maken het verschil, mensen realiseren groei. Opgehaald van www.awvn.nl/sociaal-manifest-AWVN.
- Boom, E. van der, & Adams, F. (2006). Werkt grijs door? Opgehaald van http://www.leeftijdophetwerk.nl/public/2/downloads/30/30_werkt_grijs_door.pdf.
- Brouwer, S., Lange, A.H. de, Mei, S.F. van der, Wessels, M., Koolhaas, W., Bultmann, U., Heijden, B. van der, & Klink, J.J.L. van der (2012). Onderzoeksrapport ‘Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken’. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.
- Bureau Bartels (2010). Inzetten op duurzame inzetbaarheid. Eindevaluatie tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewustbeleid periode 2004-2010. Opgehaald van <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/11/10/inzetten-op-duurzame-inzetbaarheid/ub011529.pdf>.
- Burdorf, A., Berg, T. van den, & Elders, L.A.M. (2008). De invloed van gezondheid en arbeidsomstandigheden op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Opgehaald van http://docs.minszw.nl/pdf/135/2009/135_2009_I_23109.pdf.

- Cuelenaere, B., & Chotkowski, M. (2008). Werkt grijs door? Beroepsbevolking en werkgevers over langer doorwerken, 2005-2007. Opgehaald van <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2008/01/15/15-jan-2008-onderzoeksrapport-werkt-grijs-door-beroepsbevolking-en-werkgevers-over-langer-doorwerken-2005-2007/129-2008-3-11467.pdf>.
- Cuelenaere, B., Deckers, K., Siegert, S., & Bruin, G. de (2009). Langer doorwerken met beleid. Parels: goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers. Opgehaald van <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2009/12/07/langer-doorwerken-met-beleid-parels-goede-praktijken-van-duurzame-inzetbaarheid-van-werknemers/129-2009-3-13676.pdf>.
- Dalen, H. van, Henkens, C.I.J.M., Lokhorst, B., & Schippers, J. (2009). Herintreding van vroeggepensioneerden. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen. Opgehaald van http://www.raadwerkinkomen.nl/CmsData/2009/Rapport_Herintreding.pdf.
- Dikker, A., & Stigt, J. van (2007). Lang zullen ze leven. Opgehaald van http://www.fvnbondgenoten.nl/site/brochures_en_folders/Brochure_-_Lang_zullen_ze_leven.pdf.
- Evers, G.H.M., & Kerkhofs, M.J.M. (2009). De rol van werkgevers bij investeringen in inzetbaarheid (pp. 1-131). Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA). Opgehaald van <http://rwi.nl/CmsData/Signaal%202009/Rol%20van%20werkgevers.pdf>.
- Fontana, D. (1989). *Managing stress, problems in practice*. London: Routledge.
- Gaillard, A.W.K. (2006). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Graaf-Zijl, M. de, & Hop, J.P. (2007). 45-plus en 55-plus in de SUWI-keten. Opgehaald van <http://www.raadwerkinkomen.nl/CmsData/File/2008/RapportOuderenSEO.pdf>.
- Gründemann, R.W.M., & Wevers, C. (2010). Werken op oudere leeftijd/sociale aspecten (pp. 1-3). Hoofddorp: TNO Kwaliteit van leven.
- Heemskerk, M. (2009). Arbeidsdeelname van oudere werknemers (Conclusie en aanbevelingen). Opgehaald van http://www.rechten.vu.nl/nl/Images/conclusies%20oen%20aanbevelingen_tcm22-72195.pdf.
- Henkens, C.I.J.M. (2011). Pensionering ook sociaal bepaald. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 89, 74-75.
- Hidding, R., Jong, A. de, Krestin, M., Severijnen, T., Tromp, H., Vermeulen, M., Visman, L., & Zuidervliet, J. (2004). Studierapport 'De oudere werknemer'. Omgaan met vergrijzing in de organisatie. Opgehaald van http://www.senior-power.nl/img/Informatie/STECR_oudewerknemer.pdf.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Hoeven, T. van der, Jansen, P., Thierry, H., Herder, W. den, Polat, T., Bal, M., Oederkerk, F., Majoor-Leget, R., & Kemps, H. (2011). Duurzaam werknemen in de zorg. *Bussum: Senior Werkt*.

- Hupkens, C. (2006). Hoe gezond is langer doorwerken? Sociaal-economische trends, 4e kwartaal, 51-55. Opgehaald van <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/856AD366-5924-4F0F-9BF3-C00C7BE5880D/0/2006k4v4pub.pdf>.
- Klink, J.J.L. van, Brouwer, S., Bultmann, U., Burdof, L., Schaufeli, W.B., Wilt, G.J. van der, & Zijlstra, F.R.H. (2010). Duurzaam inzetbaar: Een werkdefinitie. Den Haag: ZonMw.
- Kooij, D., Lange, A.H. de, Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- Koolhaas, W., Brouwer, S., Groothoff, J.W., Sorgdrager, B., & Klink, J.J.L. van der (2009). Bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: langer doorwerken gaat niet vanzelf. *Tijdschrift Voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 17(7), 286-291.
- Koolhaas, W., Klink J.J.L. van der, Groothoff, J.W., & Brouwer S. (2012). Towards a sustainable healthy working life: associations between chronological age, functional age and work outcomes. *European Journal of Public Health*, 22(3):424-429
- Koolhaas, W., Vries, H.J. de, & Brouwer, S. (2014). De ODIN-handleiding: Oplossingsgericht werken aan duurzame inzetbaarheid. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen. Op aanvraag verkrijgbaar.
- Lange, A.H. de, Ybema, J.F., & Schalk, R. (2011). Stoppen of doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag en Organisatie*, 4, 323-340.
- Leije, V. van der (2009). Duurzaam meegroeien. Rapport over de mogelijkheden om aan problemen met de inzetbaarheid en belastbaarheid van ouderen, uitvoerend werknemers in de logistiek tegemoet te komen. Opgehaald van <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2009-0918-200202/UUindex.html>.
- Maas, E. van der, & Vaandrager, E. (2005). Gezond werken tot je 67ste. Overzichtsrappport maatregelen Nederland. Opgehaald van <http://www.nigz.nl/index.cfm?act=winkel.detail&pid=781>.
- Meichenbaum, D.H. (1993). Stress inoculation training: A twenty year update. In R.L. Woolfolk, & P.M. Lehrer (Eds.), *Principles and practice of stress management* (2nd ed.) (pp.373-406. New York: Guilford.
- Meichenbaum, D.H., & Jaremko, M.E. (Eds) (1983). *Stress reduction and prevention*. New York: Plenum Press.
- Meijer, R., & Mevissen, J.W.M. (2005). Vergrijzing tegen wil en dank. Voorbeelden van oplossingen in de praktijk. Opgehaald van <http://www.senior-power.nl/?ac=NewsArchive&y=2006&m=01>.
- Michel, C. (2010). Duurzaam inzetbaarheidbeleid. Een beleid als een huis: de sleutel tot een waardig (slot)akkoord? Opgehaald van http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2010-1019-200253/Scriptie_Chiel_Michel_MA.pdf.

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007). Levensfasebewust personeelsbeleid? Overheidspersoneel spreekt zich uit. Opgehaald van [http://www.flitspanel.nl/publicaties/2007/BZK%20\(2007\)%20Levensfasebewust%20personeelsbeleid.pdf](http://www.flitspanel.nl/publicaties/2007/BZK%20(2007)%20Levensfasebewust%20personeelsbeleid.pdf).
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2009). Arbeidskrachten. Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid. Opgehaald van http://www.bureausterk.nl/upload/files/3844_best_practices_brochure_spreads_lr.pdf.
- Move Europe (2009). Wat bedrijven beweegt. Goede praktijken van gezond ondernemen. Opgehaald van <http://www.nisb.nl/themas/werk/brochure-move-eu.pdf>.
- Nauta, A., Bruin, M.R. de, & Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. Opgehaald van http://www.tno.nl/downloads/V-191_de_mythe_doorbroken.pdf.
- Nauta, A., Lange, A.H. de, & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 2, 136-157.
- Nauta, A., Willemsen, M., Wolk, J. van der, Heemskerk, F., & Piek, P. (2006). Verandering van spijs doet eten. Verslag van onderzoek naar determinanten van succesvolle loopbaanstappen in de sectoren zorg en welzijn (p. 1-57). Hoofddorp: TNO Kwaliteit van leven.
- Oeij, P.R.A., Vroome, E.M.M. de, Kraan, K., Bossche, S. van den, & Goudswaard, A. (2011). Werkgevers Enquête Arbeid 2010: Methodologie en beschrijvende resultaten. Opgehaald van http://www.tno.nl/downloads/Werkgeversenquete_2010.pdf.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W., & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.
- Putten, D.J. van, & Sandt, J.M.M. van de (2009). Thema arbeidsparticipatie en vergrijzing. Vraagstuurde programma's 2007-2010. Opgehaald van http://www.tno.nl/downloads/Jaarrapportage_2008_thema%20Arbeidsparticipatie_en_vergrijzing.pdf.
- Shultz, K.S. & Wang, M. (2011). Psychological perspectives on the changing nature of retirement. *American Psychologist*, 66, 170-179.
- Verveen, E., Zuidam, M., & Engelen, M. (2005). Quick scan sollicitatieplicht ouderen. Opgehaald van <http://www.raadwerkkomen.nl/CmsData/File/Archief/PDF/QuickScanSollicitatieplicht.pdf>.
- Vries, H.J. de, Wessels, M., Brouwer, S., Lange, A.H. de, Koolhaas, W., Heijden, B.I.J.M., van der, Mei, S. van der, Bültmann, U., & Klink, J.J.L. van der (2013). Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een integrale benadering voor organisaties. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen. Opgehaald van <http://handreikingdi.nl>.
- Vries, S. de, Dalen, E.J. van, Thie, X.D.G., & Dekker, G. (2005). Politie en ouderen: De gevolgen van vergrijzing bij de Nederlandse politie. Opgehaald van http://www.cao-politie.nl/downloads/arbeidsvoorwaarden/Politie_Ouderen.pdf.

- Wagenvoort, H., & Wolse, K. (2010). Integraal werken aan duurzame inzetbaarheid. Opgehaald van [http://www.blikopwerk.nl/wai/Work-Ability-Index/Kennis-delen/Kennis-delen-Publicaties/Publicaties-over-de-WAI/Integraal-werken-aan-duurzame-inzetbaarheid-\(ZM-Magazine-oktober-2010\).pdf](http://www.blikopwerk.nl/wai/Work-Ability-Index/Kennis-delen/Kennis-delen-Publicaties/Publicaties-over-de-WAI/Integraal-werken-aan-duurzame-inzetbaarheid-(ZM-Magazine-oktober-2010).pdf).
- Wetering, R. van (2010). Duurzame inzetbaarheid begint bij jezelf! De relatie tussen persoonlijkheid, zelfregulatiefocus en duurzame inzetbaarheid met loopbaancompetenties als mediator. Opgehaald van http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2010-0902-200243/Masterthesis_R.E._van_Wetering_dd__10-08-2010.pdf.
- Wiegmans, W. (2005). Ouderen en de uitzendbranche. Een onderzoek naar regelgeving langer doorwerken: praktijkervaringen van seniore uitzendbureaus en oudere uitzendkrachten. Opgehaald van <http://www.flexservice.com/wp-content/uploads/ouderen%20en%20de%20uitzendbranche.pdf>.
- Ybema, J.F., Geuskens, G., & Oude Hengel, K. (2009). Oudere werknemers en langer doorwerken. Secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA (p. 1-132). Hoofddorp: TNO Kwaliteit van leven.
- Zwart, B.C.H., Smolenaars, E., & Molenaar-Cox, P.G.M. (2006). U hoeft toch niet meer te werken? Onderzoek naar belemmeringen voor 65-plussers bij betaalde arbeid. Opgehaald van <http://www.senior-power.nl/img/U%20hoeft%20toch%20niet%20meer%20te%20werken.pdf>.