

## 20 Duurzaam inzetbaar na 65 jaar?

### Wettelijke mogelijkheden, doorwerkroutes en resultaten uit de Nederlandse 65+-cohortstudie

*Annet de Lange, Beatrice van der Heijden en Maria Peeters*

'Ik wil bezig blijven, een taak hebben en graag midden in het leven staan' (medewerker Uitzendbureau 65plus, 71 jaar)'

Rond het bereiken van de leeftijd van 65 jaar speelt bij veel werknemers de vraag wat ze zullen doen: vervroegd met pensioen gaan of langer doorwerken? Deze werknemers kunnen het initiatief nemen om met u in gesprek te gaan over de verschillende keuzes en mogelijkheden binnen het bedrijf. Wat voor advies zou u als werkgever, direct leidinggevende, of HR-medewerker geven aan uw oudere personeel? Welke routes zijn er mogelijk en wat zijn de financiële voor- en nadelen van uw adviezen voor de organisatie en voor de betrokken medewerker zelf?

In dit hoofdstuk staan we stil bij de keuzes die u als werkgever, als direct leidinggevende, of als HR-medewerker heeft bij het aanstellen of langer door laten werken van ouder wordend personeel. We besteden achtereenvolgens aandacht aan de volgende vragen:

1. Wat zijn de wettelijke mogelijkheden voor het aanstellen van 65+-medewerkers?
2. Wat zijn de financiële voor- en nadelen voor werkgevers om 65+-medewerkers na hun pensioengerechtigde leeftijd een arbeidsovereenkomst aan te bieden, en welke doorwerkroutes zijn er precies mogelijk voor deze categorie?
3. Duurzaam inzetbaar na 65 jaar? Wat kunnen we leren uit de voorbeelden van 65+-medewerkers die via Uitzendbureau 65plus langer doorwerken? Welke scores geven de 65+-doorwerknemers weer op indicatoren van duurzame inzetbaarheid?
4. Wat zijn de demografische en werkkenmerken van Uitzendbureau 65plus doorwerknemers?

1. In dit hoofdstuk trakteren we u op relevante uitspraken van 65+'ers over hun werk en leven (met dank aan communicatieadviseur Bart Veltman van Uitzendbureau 65plus; <http://www.65plus.nl/>). De auteurs bedanken naast Bart Veltman, Julia Wilkenloh, Jorn Ackermans, Marjolein Wessels en Lucine Ersemerci voor hun bijdrage aan het realiseren van de vragenlijststudie.

5. Wat is de ervaren betekenis van het werk van Uitzendbureau 65plus doorwerknemers?
6. Welke HR-instrumenten worden door de 65+-medewerkers waargenomen en van welke HR-instrumenten maken ze daadwerkelijk gebruik?

### 20.1 Inleiding

In de vorige hoofdstukken hebt u meer informatie gekregen over de betekenis van het concept duurzame inzetbaarheid op het werk, en over de wettelijke veranderingen in Nederland met betrekking tot de mogelijkheden en beperkingen om langer dan de pensioengerechtigde leeftijd door te werken. Meer specifiek omvatten hoofdstukken 1, 3 en 4 van dit boek een historische weergave van de veranderende sociale zekerheid en wetgeving in Nederland omtrent pensionering en langer doorwerken. Het huidige hoofdstuk sluit hierop aan door de belangrijkste punten voor u als werkgever of HR-manager ten aanzien van het aanstellen of behouden van 65+-medewerkers nog eens samen te vatten. We beginnen met de wettelijke mogelijkheden versus de beperkingen voor het langer doorwerken.

### 20.2 Wettelijke mogelijkheden?

'Organisaties moeten stoppen met ouderen zo veel mogelijk te ontzien' (medewerker Uitzendbureau 65plus, 68 jaar)

Wat zijn de wettelijke mogelijkheden voor u als werkgever of HR-medewerker om 65+-medewerkers aan te stellen?

U heeft voor het beantwoorden van deze vraag meer informatie nodig over de inhoud van de Wet Gelijke Behandeling op grond van Leeftijd bij de arbeid (WGBL), de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet), en de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) binnen uw branche of sector (zie ook hoofdstuk 3 en 4 voor meer specifieke informatie). Volgens de WGBL is iedere vorm van leeftijdsdiscriminatie ten aanzien van arbeid, beroep of beroepsonderwijs verboden. Het is dus verboden om direct dan wel indirect onderscheid te maken op grond van leeftijd bij het aangaan en beëindigen van een arbeidsovereenkomst. Dit verbod is ook van toepassing op de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden in het Nederlandse bedrijfsleven (De Zwart, 2011). Dit houdt echter niet in dat indien een werknemer van 65 jaar langer door wil werken, dit juridisch gezien altijd mogelijk moet zijn binnen uw bedrijf. Een organisatie mag immers wél onderscheid maken tussen werknemers op basis van leeftijd als het gaat om de beëindiging van het dienstverband in verband met het bereiken van de algemene ouderdomsleeftijd, die recht geeft op een AOW-uitkering. Met andere woorden: een organisatie heeft het recht en de mogelijkheid (niet de plicht) om het dienstverband met een werknemer te beëindigen indien deze de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Uiteraard is het hierbij van belang om dit secuur op te nemen in arbeidsovereenkomst,

cao en pensioenreglement. In de Nederlandse arbowet- en regelgeving wordt niet expliciet ingegaan op thema's die met name voor oudere werknemers relevant zijn. Artikel 3 lid 1 Arbowet geeft echter wel op impliciete wijze weer dat de werkgever de inrichting van de arbeid en de arbeidsomstandigheden zo veel als mogelijk dient aan te passen aan de persoonlijke omstandigheden van de werknemer; bijvoorbeeld in termen van verschillen in fysieke of mentale belastbaarheid (zie ook hoofdstuk 1; De Zwart, 2011). Bovendien geeft artikel 5 lid 1 weer dat in de risico-inventarisatie en -evaluatie aandacht moet worden besteed aan de risico's voor specifieke categorieën, zoals oudere werknemers.

Tot slot is het van belang de inhoud van de cao's afkomstig uit de eigen branche, sector en het bedrijf inhoudelijk goed te kennen. Deze bevatten immers vaak zogenoemde seniorenparagrafen. Er zijn cao's die duidelijke uitspraken doen over de leeftijd van pensionering (65 of 66) en er zijn cao's die geen duidelijke leeftijdsverwijzingen weer geven en waarbij ouderen dus gemakkelijker door kunnen blijven werken binnen hetzelfde bedrijf (De Zwart, 2011).

Box 20.1 geeft relevante voorbeeldartikelen uit cao's opgesteld door de Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU) versus de doorwerk-cao van De Vereniging Doorwerkgevers (VDWG, 2012) voor de periode 2011-2013, waarin specifieke arbeidsvoorwaarden voor 'gepensioneerden' opgenomen zijn. Op grond van deze voorbeeld-cao's is het mogelijk om meerdere arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd af te sluiten zonder dat een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd ontstaat. Hierdoor wordt het aantrekkelijker voor werkgevers om werknemers met veel ervaring herhaaldelijk een tijdelijke arbeidsovereenkomst aan te bieden.

De voorgaande wettelijke richtlijnen geven aan dat het in Nederland steeds gemakkelijker wordt om ouderen na de pensioengerechtigde leeftijd te behouden of opnieuw aan te stellen. Toch is het percentage werknemers dat daadwerkelijk wil doorwerken na de leeftijd van 60 jaar nog steeds relatief laag te noemen (zie hoofdstuk 1 voor meer informatie). Als werkgever is het daarom van belang om de beslissing over eventueel langer doorwerken op de juiste wijze te faciliteren. Hiervoor dient u een gedegen inzicht te hebben in de financiële mogelijkheden en beperkingen voor ouderen om langer door te werken. Verder zit u misschien zelf ook nog met de nodige vraagtekens rondom het rendement voor de organisatie van het wel of niet aan het werk houden van ouderen. Met andere woorden: is het nu wel of niet aantrekkelijk om ouderen te behouden of aan te stellen? In de volgende paragraaf besteden we daarom aandacht aan de verschillende typen doorwerkroutes die werknemers kunnen kiezen en aan de financiële gevolgen van langer doorwerken zowel vanuit een werknemers- als vanuit een werkgeversperspectief.

**Box 20.1 Doorwerk-cao, voorbeelden (2011-2013)**

CAO voor uitzendkrachten (NBBU; [www.nbbu.nl](http://www.nbbu.nl), p. 30):

**Artikel 32**

(...) 4. De AOW-gerechtigde bij opvolgend werkgeverschap

- a. Als de arbeidsovereenkomst van de werknemer bij een voormalige werkgever van rechtswege is beëindigd wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd en de uitzendonderneming opvolgend werkgever is, start de uitzendkracht met werken in het fasensysteem AOW-plus, als bedoeld in artikel 33.
- b. Bij het bepalen van de rechtspositie van de uitzendkracht volgens het fasensysteem AOW-plus geldt in het geval als bedoeld onder sub a het volgende. Arbeidsovereenkomsten die tussen de voormalige werkgever en werknemer zijn aangegaan vóór de pensioengerechtigde leeftijd blijven, in afwijking van artikel 7:668a BW, buiten beschouwing voor de reeks arbeidsovereenkomsten. In de reeks uitzendovereenkomsten volgens het fasensysteem AOW-plus tellen voorgaande arbeidsovereenkomsten dus niet mee.
- c. Sub b laat onverlet dat het arbeidsverleden bepaalt of de uitzendkracht direct bij aanvang van het fasensysteem AOW-plus recht heeft op een uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd met recht op loondoorbetaling, als bedoeld in artikel 33 lid 3 sub b.

5. De AOW-gerechtigde nieuw in dienst

De uitzendkracht die vanaf de eerste dag van de maand waarin hij de AOW-gerechtigde leeftijd bereikt, zonder reeds opgebouwde rechten start met werken bij de uitzendonderneming, begint direct in het fasensysteem AOW-plus.

6. Voor zover dit niet reeds voortvloeit uit artikel 30 scholing wordt onder scholingskosten van AOW-gerechtigde uitzendkrachten verstaan, kosten die gemoeid zijn met het behouden van de vitaliteit van de uitzendkracht.

Artikel 8 uit Doorwerkcao ([www.doorwerkgever.nl](http://www.doorwerkgever.nl); DoorwerkCAO, p. 5):<sup>1</sup>

**'VERPLICHTINGEN VAN DE DOORWERKGEVER'**

1. De doorwerkgever verplicht zich er toe met doorwerknemers geen arbeidsovereenkomsten aan te gaan die negatief afwijkende loon- of arbeidsvoorwaarden bevatten zoals bedoeld in deze CAO. Afwijkingen in positieve zin zijn wel toegestaan.
2. De doorwerkgever voorkomt dat de pensioenuitkering in mindering wordt gebracht op het loon van de doorwerknemer.

<sup>1</sup> [Http://www.flexnieuws.nl/wp-content/uploads/DoorwerkCAO\\_2011\\_2013.pdf](http://www.flexnieuws.nl/wp-content/uploads/DoorwerkCAO_2011_2013.pdf).

3. De doorwerkgever informeert de doorwerknemer over de fiscale consequenties van doorwerken vanaf 65-jarige leeftijd of zoveel eerder als een (pre)pensioenregeling van toepassing is.
4. De doorwerkgever zal tijdens de duur en na het beëindigen van de arbeidsovereenkomst geheimhouding in acht nemen van al hetgeen omtrent de privéomstandigheden van de doorwerknemer bekend is geworden en waarvan de doorwerkgever het vertrouwelijke karakter kent of redelijkerwijze kan vermoeden.
5. De doorwerkgever is verplicht een exemplaar van deze CAO aan de doorwerknemer te verstrekken.'

Zie voor ander voorbeeld: [www.abu.nl](http://www.abu.nl).

### 20.3 Financiële gevolgen van langer doorwerken na pensioengerechtigde leeftijd?

#### Casus

Kees Bakker (65) heeft een gesprek aangevraagd om met u te praten over de mogelijkheden om langer door te werken binnen uw bedrijf. Hij heeft een vaste baan, maar heeft van een ex-collega die reeds gestopt is met werken, begrepen dat het financieel aantrekkelijker is om ontslag te nemen en vervolgens ingehuurd als zelfstandige binnen uw bedrijf opnieuw aan de slag te gaan. De heer Bakker weet niet goed wat hij wil gaan doen en vraagt u om meer informatie. Hij bezit belangrijke vakspecialistische kennis die niet gemakkelijk gemist kan worden in uw bedrijf. Welk advies gaat u hem geven?

Ter voorbereiding op het gesprek met de heer Bakker (we mogen hem in het vervolg van dit hoofdstuk Kees noemen), moet u nagaan wat de financiële mogelijkheden en beperkingen zijn van de diverse doorwerkroutes die Kees kan kiezen na de pensioengerechtigde leeftijd (zie ook de websites [www.VDWG.nl](http://www.VDWG.nl) en [www.65pluswerkt.info](http://www.65pluswerkt.info)). Ten eerste heeft Kees gelijk dat doorwerken financieel aantrekkelijk voor hem kan zijn, omdat extra inkomen dat verworven wordt door doorwerken niet wordt verrekend met het pensioen of met de AOW. Dit betekent dat Kees dus boven op zijn salaris een AOW-uitkering krijgt en hij tegelijkertijd nog doorspaart voor zijn pensioen. Bovendien kunnen werknemers met ingang van 1 november 2011 in de situatie van vroegpensioen (geheel of gedeeltelijk) doorwerken zonder fiscale belemmeringen en tevens gebruikmaken van zogenoemde compensatie- en overbruggingsregelingen van bedrijfspensioenfondsen. U dient Kees echter wel te wijzen op het feit dat het salaris, AOW en pensioen bij elkaar opgeteld worden en vervolgens belast zullen worden volgens het progressieve tarief dat kan oplopen tot maximaal 52 procent (VDWG, 2012; 65pluswerkt, 2013).

Maar is het voor u als werkgever of HR-manager ook aantrekkelijk om Kees een dienst-

verband aan te bieden? En indien het antwoord op deze vraag 'Ja' is, via welke doorwerkroues is Kees het beste te behouden of opnieuw aan te stellen? De Vereniging van Doorwerkgevers heeft dit voor u uitgezocht en concludeert dat het zeker aantrekkelijk is om 65+-medewerkers te behouden of aan te stellen. Doorwerknemers zoals Kees brengen naast een rijke schat aan ervaring en kennis (zie hoofdstuk 10 in dit boek), ook minder financiële lasten met zich mee. Het gaat hierbij om de volgende wettelijke premies die niet voor doorwerknemers afgedragen moeten worden:

1. 5,7 procent van het premieloon van de werknemer via de Wet werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA, de opvolger van de WAO);
2. 4,2 procent van het premieloon van de werknemer via de Werkloosheidswet (WW);
3. premie voor het sectorfonds, een premie die sector-gedifferentieerd is en van waaruit bijvoorbeeld de kinderopvang (gedeeltelijk) wordt gefinancierd (VDWG, 2012).

Er blijven wel kosten voor u als werkgever over, zoals:

1. de verplichtte werkgeversbijdrage voor de ziektekostenverzekering over het loon van de 65+-werknemer;
2. de loondoorbetalingsplicht bij ziekte en het verbod tot opzegging van de arbeids-overeenkomst tijdens ziekte van de 65+-werknemer;
3. verzekeringskosten: het verzekeren tegen het risico van ziekte van een 65+'er is voor een werkgever in Nederland niet gemakkelijk en berust veelal op eigen risico voor het bedrijf zelf (VDWG, 2012; 65pluswerkt, 2013).

Gaat u dus per werknemer rustig na wat de beoogde kosten en opbrengsten zijn voor u als werkgever, maar ook voor de betrokkene zelf. In het geval van Kees kan dit overzicht positief uitpakken voor beiden. De volgende vraag die u zich dan moet stellen is: *Hoe* gaat u Kees behouden voor uw bedrijf?

Er zijn verschillende doorwerkroues denkbaar die gevolgd kunnen worden in het traject naar het behouden van 65+-medewerkers, namelijk:

1. *U laat de oorspronkelijke arbeidsovereenkomst doorlopen* (in het geval van bijvoorbeeld een cao waarin geen duidelijke pensioengerechtigde leeftijd is opgenomen). In deze situatie loopt de arbeidsovereenkomst onder de oude voorwaarden door. Hierdoor heeft de 65+-medewerker recht op ontslagbescherming. In het recente regeerakkoord van de VVD en de PvdA wordt echter een versoepeling van het ontslagrecht aangekondigd waardoor werkgevers ook 65+-medewerkers met een vaste aanstelling wellicht in de toekomst makkelijker kunnen ontslaan. Werknemers kunnen in minder gevallen aanspraak maken op een vergoeding. Zij hebben alleen nog recht op een ontslagvergoeding als het ontslag onterecht is of aan de werkgever te wijten valt. De maximale ontslagvergoeding is verlaagd naar een half maandsalaris per dienstjaar, met een maximum van 75.000 euro.

*In alle andere gevallen gaat de 65+-medewerker met ontslag en biedt u hem vervolgens opnieuw een arbeidsovereenkomst aan. U heeft hiervoor de volgende mogelijkheden:*

2. *Contract voor bepaalde tijd.* Een contract voor bepaalde tijd eindigt bij het verstrijken van de afgesproken periode. Er is dan geen toestemming voor beëindiging van het CWI (Centrum voor Werk en Inkomen) of de kantonrechter vereist. Werkgever en werknemer bepalen samen wat de duur van de arbeidsrelatie is. De wet stelt in dit geval de grens op drie opeenvolgende arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd met de ketenbepaling van de Wet flexibiliteit en zekerheid.
3. *Contract met zelfstandige.* Een zzp (zelfstandige zonder personeel)-constructie heeft voor u als werkgever als nadeel dat de kosten van het inhuren van een zelfstandige hoog kunnen zijn. Met andere woorden, Kees kan in het geval van een geldige Verklaring Arbeidsrelaties en wanneer hij als onderneming (of zzp'er) bij de Kamer van Koophandel geregistreerd staat, een hogere vergoeding gaan vragen voor hetzelfde werk.
4. *Uitzendcontract.* Het voordeel van het inhuren van een 65-jarige via een uitzendbureau is dat het uitzendbureau het risico op loondoorbetaling bij ziekte draagt. Daarnaast scheelt het u administratief werk en mogelijke omslachtige ontslagprocedures. Er zijn echter ook nadelen verbonden aan deze doorwerkroute, omdat uitzendkrachten vaak dezelfde rechten hebben in vergelijking met eigen werknemers (cao-bepaald) waardoor er in de arbeidsvoorwaarden geen maatwerk geleverd kan worden. Uiteraard zijn de kosten per uitzendbureau verschillend.

Hopelijk bent u inmiddels voldoende geïnformeerd over de (financiële) voor- en nadelen van het langer in dienst houden van een 65+-medewerker zoals Kees. We gaan nu uit van de situatie dat u Kees inmiddels, rekening houdend met zijn wensen, opnieuw heeft aangesteld na zijn pensioengerechtigde leeftijd. Een vervolgvraag die nu bij u opkomt is: Hoe lang blijft Kees naar verwachting duurzaam inzetbaar? Om deze vraag te kunnen beantwoorden bespreken we in de volgende paragraaf relevante resultaten uit de Nederlandse 65+ cohortstudie.

#### **20.4 Duurzaam inzetbaar na de pensioenleeftijd? Resultaten van de Nederlandse 65+-cohortstudie**

In hoofdstuk 1 hebben we stilgestaan bij de veranderende betekenis van het concept pensionering. Tot enkele jaren geleden was het gebruikelijk in Nederland, België en in veel andere landen dat werknemers gebruik konden maken van de regeling om eerder te stoppen met werken dan op de AOW-leeftijd van 65 jaar. Er was een zogeheten 'pensioen'-cultuur met de nadruk op vrijwillige of gedwongen pensionering. Anno 2013 zitten we in een zogeheten veranderingsfase naar een 'pro-doorwerk'-cultuur, waarin de nadruk ligt op het langer doorwerken van werknemers en waarin pensione-

ring meer een individueel keuzemoment is geworden dan een automatisch einde van de loopbaan (De Lange, Ybema, & Schalk, 2011; Shultz & Wang, 2011).

Werknemers kunnen tegenwoordig vanaf de leeftijd van 65 jaar kiezen voor diverse doorwerkroutes. Door de recente aanpassingen in wettelijke regelingen is het verrichten van betaald werk na de pensioengerechtigde leeftijd tegenwoordig gemakkelijker te realiseren en kunnen ouderen kiezen voor verschillende vormen van pensionering of doorwerken. Ze kunnen kiezen voor volledig met pensioen gaan, voor deeltijdpensionering of voor een nieuwe loopbaan na hun 65ste levensjaar (zogenoemd *bridge employment*; De Lange, Van Yperen, Van der Heijden, & Bal, 2010).

De doorwerkroute deeltijdpensionering (zie ook hoofdstuk 21 in dit boek) verwijst naar een combinatie van betaald doorwerken en een (pre)pensioenuitkering genieten. Uit het onderzoek van Schalk en Bal (zie hoofdstuk 21 in dit boek) blijkt dat veel oudere werknemers die de keuze hebben om vrijwillig door te werken, de voorkeur geven aan een combinatie van parttime doorwerken en parttime gepensioneerd zijn.

Er is weinig wetenschappelijk onderzoek beschikbaar naar de ervaringen en aanpassingsprocessen van de 65+'ers in hun verlengde of nieuwe loopbaan na hun pensionering. In de Nederlandse 65+-cohortstudie (zie box 20.2 voor aanvullende informatie) hebben we de mogelijkheid om werknemers die via Uitzendbureau 65plus aan het werk zijn, elk jaar uitgebreid te ondervragen, en kunnen we hun duurzame inzetbaarheid over de tijd in kaart brengen. In dit hoofdstuk gebruiken we de data uit deze cohortstudie om meer zicht krijgen op de volgende vragen:

1. Welke scores geven de 65+-doorwerknemers weer op de indicatoren van duurzame inzetbaarheid (gemeten als gebrek aan emotionele uitputting en aanwezigheid van vitaliteit, intrinsieke werkmotivatie en beroepsexpertise)?
2. Wat zijn de demografische en werkkenmerken van Uitzendbureau 65plus-doorwerknemers?
3. Wat is de ervaren betekenis in het werk van Uitzendbureau 65plus-doorwerknemers?
4. Welke HR-instrumenten worden door de 65+-medewerkers waargenomen en van welke HR-instrumenten maken ze daadwerkelijk gebruik?



Figuur 20.1 Onderzoeksmodel



In de volgende paragrafen presenteren wij de onderzoeksprocedure van de Nederlandse 65+-cohortstudie en gaan we na wat de duurzame inzetbaarheidsscores van de cohortgroep in 2011 waren. Vervolgens presenteren we relevante descriptieve statistieken over de demografische en werkkenmerken van de eerste twee cohorten (2011 en 2012) versus de panelgroep die in 2011 en 2012 de gehele vragenlijst heeft ingevuld. Vervolgens staan we stil bij de betekenis van het werk voor 65+-medewerkers en presenteren we gegevens over de percepties en het daadwerkelijk gebruik van HR-instrumenten op het werk. We sluiten dit hoofdstuk af met een vertaling van de onderzoeksresultaten in concrete do's en don'ts voor u als werkgever, als direct leidinggevende of als HR-medewerker.

#### 20.4.1 procedure onderzoek

In 2011 en 2012 is een vragenlijst afgenomen onder de medewerkers van uitzendbureau 65plus. Van de in totaal 6538 aangeschreven werknemers, hebben 784 werknemers in 2011 de eerste vragenlijst ingevuld; een responspercentage van 12 procent. In 2012 hebben 655 werknemers de vragenlijst ingevuld; een responspercentage van 10 procent. Verder hebben 228 werknemers op beide tijdstippen gereageerd (29 procent follow-up response). In onderstaande overzichten presenteren we de uitkomsten voor drie verschillende groepen, namelijk de groepen die alleen op 2011 of 2012 mee hebben gedaan aan het onderzoek (twee cohorten) versus een zogenoemde panelgroep die zowel in 2011 en 2012 mee heeft gedaan aan het onderzoek.

Na vergelijking van de drie groepen met de gehele 65+-populatie, blijken de groepen wat betreft demografische kenmerken niet significant van elkaar te verschillen. Met andere woorden, de resultaten die we hieronder nader bespreken, zijn representatief te noemen voor de gehele populatie werkzaam bij Uitzendbureau 65plus. De groep van medewerkers die ingeschreven staat bij Uitzendbureau 65plus verwijst echter wel

naar een relatief fitte groep oudere werknemers met relatief weinig gezondheidsklachten (zie het 'healthy worker effect' dat gekenmerkt wordt door de uitval van relatief ongezonde werknemers over de tijd; Li & Sung, 1999) en is dus niet representatief voor de gehele groep 65+'ers in Nederland. We beginnen met het beantwoorden van de vraag wat de demografische en beroepskenmerken van de groep 65+-doorwerknemers precies zijn. Vervolgens presenteren we in de volgende paragrafen de resultaten voor de cohorten 2011, 2012 versus de panelgroep. De cohortgroep 2011 en de panelgroep bleken niet significant te verschillen in termen van demografische kenmerken als geslacht, leeftijd en opleiding, maar wel significant te verschillen in de mate van gerapporteerde vitaliteit ( $M = 5.20$  cohort 2011 versus  $M = 5.49$  panel;  $p < .05$ ) en relatie met de direct leidinggevende ( $M = 4.17$  cohort 2011 versus  $M = 4.48$  panel;  $p < .05$ ). De resultaten geven weer dat de panelgroep relatief vitaler is en een betere relatie met de leidinggevende ervaart in vergelijking met de cohortgroep 2011.

#### Box 20.2 Nederlandse 65+-cohortstudie

De Nederlandse 65+-cohortstudie is opgezet in 2011 door dr. Annet de Lange in samenwerking met Uitzendbureau 65plus ([www.65plus.nl](http://www.65plus.nl)) om de duurzame inzetbaarheid van deze werknemers tien jaar lang te kunnen volgen. In deze studie worden elk jaar de via Uitzendbureau 65plus geregistreeerde werknemers aangeschreven om deel te nemen aan een uitvoerig vragenlijstonderzoek. Ieder jaar bestaat de steekproef uit eerder en nieuw ingeschreven personeel. Hierdoor hebben we de mogelijkheid om ook een langer lopend panel over de tijd te onderzoeken. Deze unieke onderzoeksopzet maakt het mogelijk verschillen tussen de cohorten, maar ook binnen een panelgroep van medewerkers over de tijd te bestuderen.

In de Nederlandse 65+-cohortstudie wordt gebruikgemaakt van een omvangrijke vragenlijst gericht op het meten van diverse demografische en werkgerelateerde kenmerken en uitkomsten, namelijk: vragen over de loopbaan, inhoud en betekenis van het werk, prestatiemotivatie, het ouderenklimaat, HR-beleid, relevante indicatoren van duurzame inzetbaarheid zoals vitaliteit, beroepsexpertise, burn-out, bevlogenheid, tevredenheid, motivatie, en sinds 2012 ook werkvermogen. Verder omvat de vragenlijst diverse leefstijlvragen (sporten, slapen enz.). Voor de studie zal van 2011 tot en met 2020 elk jaar in mei een vervolgmeting plaatsvinden.

Cohort 2011 is 555 werknemers

Cohort 2012 is 426 werknemers

Panel 2011-2012 is 243 werknemers

De studie omvat tien follow-upmetingen met negen tijdsintervallen van één jaar.



## 20.5 Duurzame inzetbaarheid

In dit hoofdstuk wordt het concept duurzame inzetbaarheid geoperationaliseerd aan de hand van de volgende variabelen (zie ook hoofdstuk 1 in dit boek): afwezigheid emotionele uitputting, aanwezigheid van vitaliteit, intrinsieke motivatie en beroepsexpertise. De resultaten van zowel de cohortgroep 2011<sup>1</sup> en de panelgroep laten zien dat de 65+'ers vinden dat ze:

- niet emotioneel uitgeput zijn;
- zich vaak vitaal voelen;
- redelijk intrinsiek gemotiveerd zijn; en
- over een goede beroepsexpertise beschikken.

De werknemers uit cohortgroep 2011 en de panelgroep lijken met andere woorden *duurzaam inzetbaar* te zijn.

In de volgende paragrafen bespreken we de resultaten voor cohortgroep 2011 en de panelgroep in meer detail.

Tabel 20.1 geeft de gemiddelde scores van de 65+'ers weer op de indicatoren van duurzame inzetbaarheid in 2011.

Tabel 20.1 Overzicht scores indicatoren duurzame inzetbaarheid cohortgroep 2011 versus panelgroep

		Cohortgroep (n=55) 2011		Panelgroep (n=243)	
Variabelen	Responscategorieën	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Beroepsexpertise	1 = zeer slecht; 6 = zeer goed	4.92	.49	5.00	.48
Vitaliteit	1 = nooit; 7 = altijd	5.20	1.19	5.49	1.12
Intrinsieke motivatie	1 = helemaal oneens; 7 = helemaal eens	4.61	1.15	4.76	1.07
Emotionele uitputting	1 = nooit; 7 = altijd	1.50	0.54	1.46	0.53

1 Aangezien we niet de ruimte hebben in het hoofdstuk om op alle resultaten in te gaan, hebben we ervoor gekozen de resultaten van de cohortgroep 2011 en de panelgroep te presenteren. Cohortgroep 2012 gaf vergelijkbare resultaten als cohortgroep 2011 weer (aanvullende resultaten zijn via de eerste auteur op te vragen).

### 20.5.1 emotionele uitputting

Naast positieve indicatoren van duurzame inzetbaarheid zoals vitaliteit, dient een werkgever, direct leidinggevende of HR-medewerker oog te hebben voor mogelijke psychologische kwetsbaarheid of risico op uitval. In ons onderzoek bestuderen we de resultaten op emotionele uitputting (Schaufeli & Van Dierendonck, 2001). Deze variabele ( $\alpha = .80$ ) meet de mate in hoeverre werknemers emotioneel uitgeput zijn en kans lopen op een burn-out. Een voorbeelditem is: 'Ik voel me opgebrand door mijn werk.' Tabel 20.1 geeft weer *dat emotionele uitputting onder de betrokken 65+-medewerkers nooit tot sporadisch voorkomt.*

### 20.5.2 vitaliteit

Het is naast afwezigheid van emotionele uitputting ook van belang om positieve uitkomsten te monitoren. Volgens Bakker, Albrecht en Leiter (2011) wordt bevologenheid gedefinieerd als '*... een positieve werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie*'. Bij vitaliteit ( $\alpha = .91$ ) wordt gemeten hoe vaak iemand zijn of haar werk als stimulerend ervaart en de mate waarin een werknemer energie krijgt uit zijn of haar werk (Schaufeli & Bakker, 2010). Een voorbeelditem is: 'Als ik werk voel ik me fit en sterk.' Tabel 20.1 geeft weer *dat de werknemers van Uitzendbureau 65plus zich over het algemeen vaak vitaal voelen.*

### 20.5.3 intrinsieke motivatie

Zoals de definitie van duurzame inzetbaarheid uit hoofdstuk 1 (Van der Klink et al., 2011) al weergeeft, impliceert duurzame inzetbaarheid op werknemersniveau ook een bepaalde attitude of werkmotivatie. In onze studie meten we hiervoor het concept intrinsieke werkmotivatie. Vallerand (1997) definieerde intrinsieke motivatie als een situatie waarin iemand door de inhoud van het werk of iets in zichzelf gemotiveerd raakt ( $\alpha = .93$ ). Een voorbeelditem is: 'Waarom doet u dit werk?' 'Omdat ik me plezierig voel in mijn werk'. Tabel 20.1 geeft weer *dat de 65+- werknemers het redelijk eens zijn met de stelling dat het werk ze intrinsiek motiveert.*

### 20.5.4 beroepsexpertise

Deze variabele beschrijft in hoeverre een werknemer over werkgerelateerde kennis en vaardigheden beschikt en in staat is om deze op een gedegen manier in te zetten (zie ook hoofdstuk 1, 12 en 18 in dit boek). Beroepsexpertise is een belangrijke indicator voor duurzame inzetbaarheid op het werk (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006;  $\alpha = .92$ ). Een voorbeeld van een item is: 'Ik acht mezelf ... in staat om diepgaande kennisinhoudelijke discussies op mijn werkgebied aan te gaan.' De resultaten uit tabel 20.1 geven weer *dat de 65+-werknemers zich goed in staat achten om hun werkgerelateerde kennis en vaardigheden effectief in te kunnen zetten.*

Deze resultaten geven mooie en relatief stabiele duurzame inzetbaarheidsscores van de 65+'ers over de tijd weer. In de volgende paragraaf gaan we in op mogelijke antece-

denten van duurzame inzetbaarheid in de vorm van bijvoorbeeld demografische en werkkenmerken.

## 20.6 Demografische en werkkenmerken respondenten

*‘Zo blijven mijn gedachten in beweging’ (medewerker Uitzendbureau 65plus, 70 jaar)*

Als werkgever, direct leidinggevende, of als HR-medewerker wilt u goed zicht hebben op wie de 65+’ers zijn binnen uw organisatie. Deze groep zal de komende jaren zeer waarschijnlijk in aantal verder groeien en het is daarom interessant om een uitspraak te kunnen doen over wie zij zijn wat betreft geslacht, leeftijd, opleiding enzovoort.

In de volgende tabellen staat informatie over de demografische kenmerken van de cohortgroepen 2011, 2012, en van de panelgroep. Er wordt informatie gegeven over hun geslacht (tabel 20.2; vergeleken met resultaten uit totale populatie ingeschreven bij Uitzendbureau 65plus: <http://www.65plus.nl/>), leeftijd (tabel 20.3), burgerlijke staat (tabel 20.4), algemene gezondheid (tabel 20.5), het hebben van kinderen en kleinkinderen (tabel 20.6 en 20.7), genoten opleiding (tabel 20.8), omvang van het dienstverband (tabel 20.9), en over de betrokken beroepsgroepen (tabel 20.10).

Tabel 20.2 Totale populatie versus cohorten 2011, 2012 en panelgroep.

<i>Frequentie (percentage)</i>				
<i>Geslacht</i>	<i>Totale populatie</i>	<i>Cohort 2011</i>	<i>Cohort 2012</i>	<i>Panel</i>
Man	4.887 (75)	430 (77.5)	323 (75.8)	180 (74.1)
Vrouw	1.651 (25)	125 (22.5)	103 (24.2)	63 (25.9)
Totaal	6.538 (100)	555 (100)	426 (100)	243 (100)

Tabel 20.2 geeft ten eerste weer dat er relatief meer mannen gereageerd hebben in 2011 en 2012, maar dat ook een interessant percentage van 22,5 procent in de cohortgroep 2011 en van 25,9 procent in de panelgroep vrouw is. Met name deze laatste groep is interessant om in de komende jaren nader te onderzoeken, omdat de schaars beschikbare literatuur over ‘bridge employment’ relatief meer gebaseerd is op empirische resultaten onder oudere mannen. Tabel 20.2 geeft bovendien weer dat de cohortgroepen en de panelgroep wat betreft geslacht vergelijkbaar zijn met de totale populatie. In de volgende tabellen presenteren we alleen de resultaten voor de cohortgroep 2011 versus de panelgroep.

Tabel 20.3 Leeftijdverdeling cohortgroep 2011 versus panelgroep

2011 Leeftijdsgroepen of groepen	Panel			
	Frequentie	Percentage	Frequentie	Percentage
60-65	45	8,1	20	8,2
66-70	331	59,7	157	64,6
71-75	157	28,3	57	23,5
76-80	19	3,40	9	3,7
81-85	2	0,4	0	0
Totaal	555	100	243	100

Tabel 20.3 geeft weer dat het grootste percentage actieve 65+'ers in de leeftijdsgroep van 66-70 jaar zit. De mogelijkheden voor werk of de interesse om te werken lijken uit de gegevens voor cohortgroep 2011 en de panelgroep sterk af te nemen na de leeftijd van 76 jaar.

Tabel 20.4 Burgerlijke staat

2011 Wat is uw burgerlijke staat?	Panel			
	Frequentie	Percentage	Frequentie	Percentage
1. Relatie, maar niet samenwonend of gehuwd	11	2,0	3	1,2
2. Samenwonend	41	7,4	12	4,9
3. Gehuwd	390	70,3	186	76,5
4. Alleenstaand	54	7,2	14	5,8
5. Gescheiden	58	7,7	16	6,6
6. Weduwe/weduw- naar	42	5,4	12	4,9
Totaal	555	100	243	100

Tabel 20.4 geeft weer dat rond de 70 procent (cohortgroep 2011) tot 77 procent (panelgroep) gehuwd is in vergelijking tot een percentage van 5,8 procent (panelgroep) tot 7,2 procent (cohortgroep 2011) dat alleenstaand is. Van de betrokken werknemers met een partner heeft 20 procent (panelgroep) tot 20,7 procent (cohortgroep 2011) van de partners een betaalde baan.

Tabel 20.5 Gezondheid

2011	Panel			
	<i>Hoe zou u over het algemeen uw gezondheid noemen?</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage</i>	<i>Frequentie</i>
1 Slecht	1	0,2	2	0,8
2 Matig	28	5,0	12	4,9
3 Goed	363	65,4	155	63,8
4 Zeer goed	109	19,6	53	21,8
5 Uitmendend	54	9,7	21	8,6
Totaal	555	100	243	100

Tabel 20.5 geeft een relatief hoog percentage van 65+'ers weer dat zich 'goed' tot 'uitstekend' voelt. Slechts 5,0 procent in de cohortgroep 2011 en 4,9 procent van de onderzochte panelgroep geeft weer de eigen gezondheid als matig te ervaren.

Tabel 20.6 Kinderen

2011	Panel			
	<i>Heeft u kinderen?</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage</i>	<i>Frequentie</i>
1 Ja	506	91,2	223	91,8
2 Nee	49	8,8	20	8,2
Totaal	555	100	243	100

Tabel 20.6 geeft weer dat de 65+-medewerkers bijna allemaal (rond de 91 procent) één of meer kinderen hebben. Uit aanvullende resultaten van de cohortgroep 2011 blijkt, dat 55,1 procent twee kinderen heeft in vergelijking tot 54,1 procent in de panelgroep. Daarnaast geeft 76 procent in de cohortgroep 2011 versus 74,5 procent in de panelgroep aan één of meer kleinkinderen te hebben.

Tabel 20.7 Opleidingen

2011	Panel			
	<i>Wat is de hoogste opleiding die u heeft voltooid?</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage</i>	<i>Frequentie</i>
1 Basis r onderwijs	20	3,6	3	1,2
2 Lbo (Mulo, vmbo lts)	146	26,3	63	25,9
3 Havo	29	5,2	14	5,8
4 Vwo, hbs	57	10,3	27	11,1

2011			Panel	
<i>Wat is de hoogste opleiding die u heeft voltooid?</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage</i>
5 Mbo	84	15,1	45	18,5
6 Hbo(hts)	170	30,6	74	30,5
7 Wo of hoger	49	8,8	17	7,0
Totaal	555	100	243	100

Tabel 20.7 geeft weer dat er twee grotere en relatief verschillende groepen medewerkers werkzaam zijn via Uitzendbureau 65plus, namelijk een groep met mulo, mavo, vmbo, lts, lbo of lager onderwijs versus een groep van hbo+-geschoolden.

*Tabel 20.8 Omvang dienstverband*

2011			Panel	
<i>Wat is de omvang van uw dienstverband?</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage</i>
1 Fulltime (37 uur of meer)	33	5,9	17	7,0
2 22-36 uur	53	9,5	24	9,9
3 14-21 uur	162	29,2	70	28,8
4 0-13 uur	207	55,3	132	54,3
Totaal	555	100	243	100

Tabel 20.8 geeft weer dat de 65+'ers vooral parttime aan het werk zijn en dat 55,3 procent van de medewerkers in de cohortgroep 2011 en 54,3 procent in de panelgroep tussen de 0 en 13 uur aan het werk zijn. Een aanvullende vraag over vrijwilligerswerk geeft bovendien weer dat de ouderen hier ook tijd voor weten te reserveren; aangezien 37,7 procent van de medewerkers in de cohortgroep 2011 en 45,7 procent van de panelgroep aangeeft vrijwilligerswerk naast het betaalde werk te verrichten (zie ook hoofdstuk 21 in dit boek over de rol van vrijwilligerswerk).

*Tabel 20.9 Beroepsgroep(en) via Uitzendbureau 65plus*

2011			Panel	
<i>In welke Beroepsgroep(en) werkt u via Uitzendbureau 65plus?</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Percentage</i>
Agrarisch	6	1,1	3	1,2
Automatisering	16	2,9	8	3,3



2011 <i>In welke Beroepsgroep(en) werkt u via Uitzendbureau 65plus?</i>	Frequentie	Percentage	Panel	
			Frequentie	Percentage
Commercieel	50	9,0	16	6,6
Detailhandel	21	3,8	10	4,1
Facilitair, horeca of beveiliging	52	9,4	25	10,3
Kantoor & Staf	97	17,5	46	18,9
Magazijn & Productie	30	5,4	15	6,2
Medisch & Welzijn & Verzorging	36	6,5	14	5,8
Onderwijs & Weten- schap	143	25,8	75	30,9
Overig	154	27,7	50	20,6
Techniek	59	10,6	27	11,1
Vervoer- & Bezorgdien- sten	98	17,7	47	19,3

NB De medewerkers kunnen meerdere beroepsgroepen hebben aangegeven omdat ze diverse werkzaamheden verrichten.

Tabel 20.9 geeft de diverse beroepsgroepen voor cohortgroep 2011 versus de panelgroep weer (vergelijkbare resultaten zijn gevonden voor cohortgroep 2012). Uit tabel 20.9 wordt duidelijk dat de 65+'ers vooral in het onderwijs en wetenschap (als docent of surveillant) werkzaam zijn.

Op basis van de resultaten uit tabellen 20.2-20.9 kunnen we concluderen dat cohortgroep 2011 en de panelgroep wat betreft de demografische en werkkenmerken grotendeels gelijk te noemen zijn. Ze bezitten de volgende *demografische* kenmerken:

- vooral mannen;
- veelal in leeftijdsgroep 66-70;
- relatief meer lagere opleiding, maar ook hbo-opleiding;
- een goede gezondheid (*healthy worker effect*);
- kinderen (uit huis);
- partner (meestal gehuwd).

Daarnaast geven ze de volgende relevante *werkkenmerken* weer:

- meestal tussen de 0-13 uur werkzaam per week;
- relatief hoogste percentage werkzaam in onderwijs en wetenschap of overige beroepen.

## 20.7 Betekenis van het werk?

'Voor de collega's ben ik een collega zoals alle andere collega's. Ik werk vooral om onder de mensen te zijn, maar het geld is natuurlijk ook leuk meegenomen' (medewerker Uitzendbureau 65plus, 65 jaar)

Om langer betrokken door te kunnen werken, is het belangrijk dat werk een bepaalde betekenis heeft (Mor-Barak, 1995). Werknemers kunnen de volgende typen betekenis-  
sen hechten aan hun werk:

- sociale betekenis, bijvoorbeeld: 'Betaald werk zorgt ervoor dat ik me niet alleen voel';
- persoonlijke betekenis, bijvoorbeeld: 'Betaald werk geeft mij persoonlijke voldoening';
- financiële betekenis, bijvoorbeeld: 'Betaald werk is mijn voornaamste bron van inkomen'; of
- generatieve (overdracht kennis) betekenis, bijvoorbeeld: 'Betaald werk geeft mij de gelegenheid om mijn vaardigheden met jongere mensen te delen'.

De antwoordcategorieën lopen uiteen van (1) 'sterk mee oneens' tot (5) 'sterk mee eens'.

Tabel 20.10 geeft de gemiddelde scores op de variabele 'betekenis van het werk' weer voor cohortgroep 2011 en voor de panelgroep. De tabel maakt duidelijk dat de ouderen vooral een persoonlijke betekenis, maar ook een financiële en generatieve betekenis in het werk ervaren. Ze ervaren relatief minder sociale betekenis van het werk.

Tabel 20.10 Ervaren betekenis van het werk (cohortgroep 2011 versus panelgroep)

Schaal	2011 (n=555)		Panel (n=243)	
	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Sociale betekenis van het werk	2.96	.81	3.01	.72
Persoonlijke betekenis van het werk	3.82	.75	3.89	.68
Financiële betekenis van het werk	3.48	.64	3.52	.60
Generatieve betekenis van het werk	3.55	.86	3.55	.86

## 20.8 Waarneming en bruikbaarheid HR-instrumenten?

In hoofdstuk 9 in dit boek is uitgebreid aandacht besteed aan de rol van HR-instru-

menten in het faciliteren van duurzame inzetbaarheid. We weten echter nog niet welke HR-instrumenten door 65+'ers precies worden waargenomen en welke zij daadwerkelijk gebruiken voor het duurzaam inzetbaar blijven. In tabel 20.11 geven we daarom deze gegevens weer voor de 65+-cohortgroep in 2011. We kunnen op basis van de resultaten uit tabel 20.11 concluderen dat de 65+'ers diverse HR-instrumenten waarnemen, maar dat ze ook grote verschillen rapporteren in de bruikbaarheid van deze HR-instrumenten. Een aantal opvallende resultaten zijn de volgende:

- 20,5 procent van de 65+'ers geeft aan de mogelijkheid voor demotie terug te zien op het werk, maar slechts 1,6 procent van de 65+'ers in cohort 2011 maakt daadwerkelijk gebruik van dit type personeelsinstrument.
- Bovendien lijken HR-instrumenten als een langere verlofperiode of thuiswerken relatief vaak 'niet aanwezig' in de bedrijven waar de 65+'ers aan het werk zijn.
- De oudere werknemers blijken met name gebruik te maken van flexibilisering in hun werktijden en werklocatie om inzetbaar te kunnen blijven (via bijvoorbeeld parttime werk en flexibele begin- en eindtijden).
- Relatief weinig 65+'ers maken gebruik van HR-instrumenten om de competenties verder uit te bouwen (via bijvoorbeeld sabbatical, permanente ontwikkeling in de functie, loopbaanbegeleiding, regelmatige training of scholing, horizontale functieverandering en taakverrijking).
- Ten slotte kan rond de 20-30 procent van de 65+-medewerkers de instrumenten niet herkennen binnen hun huidige werk en geeft als antwoord: 'ik weet het niet' weer.

Het is aanbevelingswaardig dat u als werkgever, direct leidinggevende of HR-medewerker meer aandacht besteedt aan de mogelijke HR-instrumenten en de bruikbaarheid hiervan binnen uw bedrijf, omdat HR-instrumenten een belangrijke rol spelen bij het bewaken van de duurzame inzetbaarheid van de senioren voor de organisatie.

Tabel 20.11 Waarneming en gebruik HR-instrumenten onder 65+'ers (cohortgroep 2011; bron schaal: Kooij, 2010)

Type personeelsinstrument	Ja, ik maak hier gebruik van (%)	Aanwezig, maar ik maak er geen gebruik van (%)	Niet aanwezig (%)	Ik weet het niet (%)
Parttime werk	64,5	10,5	12,6	12,4
4x9-werkweek	9,7	26,8	35,0	28,5
Flexibele begin- en eindtijden	39,3	16,4	28,8	15,5
Thuiswerken	18,0	19,6	44,1	18,2
Extra verlof	14,4	26,1	34,4	25,0

Type personeelsinstrument	Ja, ik maak hier gebruik van (%)	Aanwezig, maar ik maak er geen gebruik van (%)	Niet aanwezig (%)	Ik weet het niet (%)
Langdurige loopbaanonderbreking (bijvoorbeeld sabbatical)	5,2	26,3	40,2	28,3
Aangepaste arbeidsomstandigheden (aanpassing werkplek)	6,1	26,7	39,1	28,1
Functionerings- en of beoordelingsgesprek	19,3	21,6	32,3	26,8
Permanente ontwikkeling in de functie	10,1	22,5	41,3	26,1
Loopbaanbegeleiding	5,9	26,1	42,7	25,2
Regelmatige training of scholing	15,7	19,5	40,9	24,0
Het maken van promotie	6,1	22,9	45,6	25,4
Demotie	1,6	20,5	47,9	29,9
Horizontale functieverandering	7,6	20,9	42,2	29,4
Taakverrijking	8,3	20,7	41,4	29,5
Start nieuwe loopbaan	4,5	22,3	42,9	30,3
Mogelijkheid deel te nemen aan de besluitvorming in de organisatie	12,4	20,5	38,9	28,1

## 20.9 Conclusie

Al met al blijkt dat er ampele mogelijkheden zijn om de oudere werknemer, zelfs na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, duurzaam inzetbaar te houden. Zowel op het terrein van wettelijke als financiële mogelijkheden is langer doorwerken in de laatste jaren immers aanzienlijk aantrekkelijker geworden. Als werkgever, direct leidinggevende of HR-medewerker heeft u na het lezen van dit hoofdstuk bovendien de beschikking over relevante gegevens van 65+'ers om uw eigen personeel mee te vergelijken. Wees u wel bewust van het feit dat deze groep vitaler of gezonder kan zijn in vergelijking met de 65+-medewerkers waar u persoonlijk mee te maken hebt.

De selectieve groep 65+'ers geeft een relatief goede en stabiele duurzame inzetbaarheid weer over de tijd. Daarnaast ervaren de 65+'ers diverse vormen van betekenis van hun werk (zoals persoonlijke, financiële en generatieve betekenis van het werk), waardoor ze langer door wensen te werken.

Er is echter nog volop werk aan de winkel voor u, in uw rol van werkgever, direct leidinggevende of HR-medewerker. Ondanks het feit dat medewerkers zich over het algemeen wel bewust zijn van het bestaan van HR-instrumenten en personeelsbeleid, blijken ze onvoldoende gebruik te maken van competentieverhogende HR-instrumenten (zoals regelmatige training en opleiding).

Wij hopen door middel van dit hoofdstuk uw interesse voor het thema verder te hebben aangewakkerd en u nog meer bewust te hebben gemaakt van de noodzaak van het inzetten van goed HR-instrumentarium voor het bewaken van de duurzame inzetbaarheid van 65+-personeel.

### Box 20.3 Do's en don'ts

#### *Do's*

- Leg doorwerknemers helder uit wat de voor- en nadelen van doorwerken kunnen zijn in termen van financiën, maar ook in termen van inzetbaarheid en betekenis van het werk.
- Maak zelf een gedegen analyse van de voor- en nadelen door de wettelijke mogelijkheden, de financiële voor- en nadelen, en de toegevoegde waarde voor de organisatie expliciet in kaart te brengen.
- Maak de diverse aanwezige HR-instrumenten binnen uw bedrijf (beter) zichtbaar voor oudere werknemers via brochures, een website en via intranet.
- Zorg voor een goede relatie met de oudere werknemer die op wederzijds vertrouwen is gebaseerd, en die naast het bewaken van de huidige prestaties ook gericht is op het bewaken van de duurzame inzetbaarheid.

#### *Don'ts*

- Richt u niet te veel op ontsiaatregelen voor de oudere werknemer, maar houd wel rekening met zijn of haar fysieke en mentale belastbaarheid.
- Richt u niet uitsluitend op curatieve maatregelen, maar ook op preventiemaatregelen om vroegtijdig vertrek en uitval van 65+'ers te voorkomen.
- Voorkom belemmeringen of obstakels in het langer doorwerken binnen uw bedrijf in termen van klimaat en doorwerkmogelijkheden.

### Literatuur

Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.

- Heijde, C.M. van der, & Heijden, B.I.J.M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Janssen, O., & Yperen, N.W. van (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Klink, J.J.L. van, Brouwer, S., Bültmann, U., Burdof, L., Schaufeli, W.B., Wilt, G.J. van der, & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: Een werkdefinitie*. Den Haag: ZonMw.
- Kooij, T.A.M. (2010). *Motivating Older Workers: A Lifespan Perspective on the Role of Perceived HR Practices*. Diss. VU Amsterdam.
- Lange, A.H. de, Yperen, N.W. van, Heijden, B.I.J.M. van der, & Bal, P.M. (2010). Dominant achievement goals of older workers and their relations with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 118-125.
- Lange, A.H. de, Ybema, J.F., & Schalk, R. (2011). Stoppen of doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 323-341.
- Li, C.Y., & Sung, F.C. (1999). A review of the healthy worker effect in occupational epidemiology. *Occupational Medicine*, 49, 225-229.
- Mor-Barak, M.E. (1995). The meaning of work for older adults seeking employment: The generativity factor. *International Journal of Ageing and Human Development*, 41, 325-344.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. In: A.B. Bakker, & M.P. Leiter (red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B., & Dierendonck, D. van (2001). Utrechtse Burnout Schaal (UBOS). *De Psycholoog*, 36, 9-12.
- Shultz, K.S., & Wang, M. (2011). Psychological perspectives on the changing nature of retirement. *American Psychologist*, 66, 170-179.
- Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In: M.P. Zanna (red.), *Advances in experimental social psychology*, 29 (pp. 271-360). New York: Academic Press.
- VDWG (2012). Geraadpleegd op 1 juli 2012: <http://www.vdwwg.nl>.
- Zwart, B.C.H. de (2011). *Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- 65pluswerkt (2013). Geraadpleegd op 17 februari 2013: <http://www.65pluswerkt.nl>.