

De inzetbaarheid van de oudere werknemer

Een onderzoek naar toepassing van instrumenten en maatregelen

Sanne Smeenk, Ferdi van Wersch en Beatriz Roman

Gezien de stijgende leeftijdsopbouw binnen organisaties is het productief, gemotiveerd en gezond houden van oudere werknemers aan de orde van de dag. In de theorie zijn hiervoor diverse instrumenten en maatregelen te vinden. Deze vinden echter maar mondjesmaat hun weg naar de praktijk. In dit artikel worden de resultaten besproken van een onderzoek naar de inzet van instrumenten en maatregelen om oudere werknemers langer inzetbaar te houden. Ook wordt geanalyseerd waarom de toepassing van dergelijke mogelijkheden (nog) niet op grote schaal plaatsvindt en in welke mate veelgebruikte ontziemaatregelen in de toekomst houdbaar zijn. Tot slot worden er enkele praktische adviezen gegeven voor personeelsbeleid gericht op een ouder wordend werknemersbestand.

Door de vergrijzing, de stijging van de levensverwachting en de ontgroening (er worden minder kinderen geboren) staat het sociale stelsel zo zwaar onder druk dat verhoging van de AOW-leeftijd naar 67 jaar vrijwel zeker is. Met deze verhoging worden de collectieve lasten over een grotere groep werkenden verdeeld. Tegelijkertijd zorgt een hogere AOW-leeftijd voor een verdere vergrijzing van de Nederlandse arbeidsmarkt, omdat werknemers langer doorwerken. De groep oudere werknemers (55+) wordt daarmee alleen maar groter (CBS, 2010; Hidding et al., 2004).

Over de productiviteit, motivatie en gezondheid van oudere werknemers is dan ook veel te doen. Aan de ene kant beschikt deze groep medewerkers over een enorme schat aan kennis en ervaring. Aan de andere kant worden zij vaak geassocieerd met een verminderde productiviteit, weinig veranderingsgezindheid en hoger (langdurig) ziekteverzuim (Nuyens & De Vries, 2005; STECR, 2006). Bovendien zijn de loonkosten van de oudere medewerkers relatief hoog, terwijl de daadwerkelijke inzetbaarheid vaak lager is ten opzichte van de jongere werknemers, bijvoorbeeld als gevolg van het recht van oudere werknemers op ontziemaatregelen (leeftijdsdagen en/of ontheffing van taken of diensten).

Dr. S. Smeenk, ir. F. van Wersch en drs. B. Roman zijn werkzaam bij IVA beleidsonderzoek en advies.

Het is in het licht van de beschreven maatschappelijke en demografische ontwikkelingen des te belangrijker voor werkgevers om de positieve effecten van het in dienst hebben van oudere werknemers optimaal te benutten en eventuele minder positieve effecten zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken. Daarmee rijst de vraag: hoe houd je deze medewerkers optimaal inzetbaar? Ofwel: hoe zorg je ervoor dat een ouder wordend personeelsbestand gezond, gemotiveerd en productief de pensioenleeftijd haalt?

Deze vraag is recentelijk door IVA beleidsonderzoek en advies, een onderzoeksinstituut gelieerd aan de Universiteit van Tilburg, voorgelegd aan 574 werkgevers in twaalf sectoren (Roman et al., 2009). Na een beschrijving van de onderzoeksopzet geeft dit artikel de bevindingen van het betreffende onderzoek weer. Vervolgens gaat het over op een analyse van de situatie, gevolgd door een discussie over de houdbaarheid van ontsiemaatregelen. Het artikel wordt afgesloten met aanbevelingen voor diegenen die betrokken zijn bij het inzetbaar houden van de oudere werknemers in hun organisatie.

Onderzoeksopzet

Om een bijdrage te leveren aan het bevorderen van de arbeidsparticipatie is een onderzoek opgestart met als doel te achterhalen welke preventieve en curatieve instrumenten en maatregelen werkgevers gebruiken om te voorkomen dat oudere werknemers uitvallen. Onder instrumenten verstaan we concrete hulpmiddelen die werkgevers kunnen gebruiken, zoals 'de tien gouden tips' en diverse stappenplannen. Maatregelen hebben eerder het karakter van een procedurele of procesmatige aanpak die binnen een organisatiecontext kan worden geïmplementeerd. Een instrument kan een ondersteuning bieden om een maatregel succesvol te implementeren.

Het onderzoek is opgedeeld in drie fasen: bureauonderzoek, kwalitatief veldonderzoek en kwantitatief veldonderzoek. In het bureauonderzoek zijn vanuit de literatuur bestaande instrumenten en maatregelen geïnterpreteerd die gericht zijn op het voorkomen dat oudere werknemers uitvallen. Voorbeelden van dergelijke instrumenten/maatregelen zijn vrijstelling van bepaalde taken, herplaatsing in andere functie, deeltijdpensioen, om- of bijscholing en aanpassing van de werkplek (bijvoorbeeld European commission, 2005; Groot et al., 1994; Jonker & Ziekemeyer, 2004; Meijer, 2006; Ministerie van SZW, 2009). De lijst van instrumenten en maatregelen is aangescherpt in een zestal interviews met werkgevers die reeds naam hebben gemaakt met hun innovatief personeelsbeleid met betrekking tot behoud van ouderen. In deze gesprekken is ingegaan op de bij hen bekende instrumenten en maatregelen en op hun behoeften daaraan.

In het kwalitatief veldonderzoek zijn interviews gehouden met zestien organisaties in diverse sectoren. In deze gesprekken is het gegaan over de knelpunten die worden ervaren omtrent de inzetbaarheid van oudere werknemers en hoe zij hiermee omgaan. Hierbij is ook gesproken over de manier van beleid: is dit structureel van aard of kent het een ad hoc karakter? Onder een structureel beleid verstaan we een coherent pakket aan curatieve en/of preventieve maatregelen dat op continue basis ingezet, geëvalueerd en bijgesteld wordt zodat het aansluit bij de wensen en behoeften van zowel werkgever als werknemer. Wanneer curatieve en/of preventieve maatregelen alleen in specifieke situaties en zonder samenhang ingezet worden, spreken we van een ad hoc beleid. Daarnaast zijn de wensen en behoeften van de verschillende organisaties voor de toekomst geïnventariseerd en is gevraagd naar interessante initiatieven op dit gebied buiten de eigen branche/sector. De resultaten van deze interviews zijn vervolgens verwerkt in een vragenlijst die gebruikt is voor het kwantitatief veldonderzoek.

Door middel van een internetenquête onder directeuren en P&O-medewerkers van profit- en non-profitorganisaties (uit het TNS-NIPO organisatiesepanel) is getoetst of organisaties structureel (preventief en/of curatief) beleid voeren gericht op ouderen, of de geïnventariseerde maatregelen en instrumenten worden ingezet (al dan niet binnen een structureel beleid). Van de 5.000 aangeschreven organisaties hebben 547 organisaties uit 12 verschillende sectoren gereageerd en de vragenlijst volledig beantwoord. Ondanks dat deze respons (12%) wat aan de lage kant

	Klein	Middel	Groot	Totaal
Landbouw	24	7	5	36
Industrie	68	18	1	87
Bouwnijverheid	41	8	3	52
Reparatie van consumentenartikelen en handel	16	4	1	21
Vervoer, opslag en communicatie	55	14	0	69
Financiële instellingen	14	3	2	19
Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	57	15	5	77
Openbaar bestuur, overheid	3	6	9	18
Onderwijs	39	6	6	51
Gezondheids- en welzijnszorg	38	6	11	55
Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	13	2	0	15
Detailhandel	37	14	2	53
Anders	12	6	1	19
Totaal	417	109	46	572*

* Van twee organisaties is de personeelsgrootte niet bekend.

Tabel 1. Onderzoekspopulatie naar sector en grootteklasse.

is, komt de leeftijdsopbouw van de organisaties in de steekproef vrijwel overeen met de leeftijdsopbouw zoals die bij het CBS bekend is.

Onderstaande tabel toont de verdeling over sector en grootteklasse van de respondenten die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Bij de grootteklasse zijn de organisaties ingedeeld naar kleine (1 t/m 50 werknemers), middelgrote (51 t/m 250 werknemers) en grote organisaties (251 of meer werknemers).

Resultaten

Structureel beleid

Uit het bureauonderzoek blijkt dat er in theorie weliswaar veel mogelijkheden zijn om oudere werknemers gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te houden, maar het veldonderzoek laat zien dat deze nog niet of slechts zeer gedeeltelijk hun weg vinden naar de praktijk. 69 procent van de organisaties geeft aan geen structureel beleid te voeren gericht op het voorkomen van de uitval van oudere werknemers. Een kwart van de bedrijven heeft wel een dergelijk beleid, en bij 5 procent van de respondenten was dit niet bekend. Voor 52 procent van de organisaties die wel een structureel beleid voeren, blijkt dit vaak zowel preventief als curatief van aard te zijn. In 47 procent van deze gevallen betreft het een voornamelijk preventief beleid en de overige organisaties passen een beleid toe dat vooral een curatief karakter heeft.

Naarmate het aantal oudere werknemers binnen een organisatie groeit, geven de werkgevers aan meer behoefte te krijgen aan structureel beleid. Het ontzien van één persoon binnen een team van tien is goed te doen, maar wanneer het om drie personen gaat wordt het al moeilijker. De druk op de jongere werknemers neemt dan toe, waardoor bij deze groep de kans op uitval groeit.

Het niet hebben van een structureel beleid wil overigens nog niet zeggen dat er door de betreffende organisaties niets voor oudere werknemers wordt gedaan. Veel organisaties passen, vaak ad hoc, maatregelen of instrumenten toe, maar niet als onderdeel van een structureel ouderbeleid. Daarnaast is in veel gevallen het beleid feitelijk gelijk aan het voor alle werknemers geldend ziekte- of ziektepreventiebeleid van de organisaties. Men maakt geen onderscheid in jongere of oudere werknemers, tenzij er zich problemen voordoen, bijvoorbeeld langdurig uitval van een oudere werknemer.

Inzet van instrumenten/maatregelen

De organisaties die gericht preventieve instrumenten en/of maatregelen inzetten (al dan niet als onderdeel van een *structureel* beleid) doen dit vooral door het toepassen van cao-bepalingen (seniorendagen en aanpas-

Instrument/maatregel	Aantal maal genoemd	%
Senioredagen (extra verlof)	285	50%
Inzet van ergonomische hulpmiddelen (bijv. aangepaste stoel)	190	33%
Loopbaanplanning/Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)	169	29%
Aanpassen arbeidstijd: minder uur per week werken op initiatief werkgever	156	27%
Opleidingsbeleid	147	26%

Tabel 2. Top-5 preventieve instrumenten en maatregelen.

sen van de arbeidstijd), door het bieden van ergonomische hulpmiddelen en door loopbaanplanning en opleidingsbeleid (zie Tabel 2). Deze laatste drie maatregelen worden weliswaar toegepast voor oudere medewerkers, maar niet voor hen alleen: het gaat om generieke maatregelen die van toepassing zijn op alle werknemers.

Wanneer er problemen ontstaan bij het uitoefenen van een functie, worden curatieve maatregelen ingezet. Welke dat zijn wordt wederom vaak ad hoc bepaald en de maatregelen worden specifiek afgestemd op de medewerker (maatwerk). De organisaties geven aan dat het veel tijd vergt om te komen tot ad hoc oplossingen en dat deze pas worden gezocht wanneer er duidelijk problemen ontstaan. Het is op dat moment vaak al 'mis', wat het komen tot een goede oplossing verder bemoeilijkt. Meer structureel preventief beleid is dan ook wenselijk.

Als er curatieve instrumenten worden ingezet, gaat de meeste aandacht naar (met name) de fysieke gezondheid van werknemers, zoals blijkt uit de hoge plaatsing van het aanpassen van de werkplek en de inzet van ergonomische hulpmiddelen (zie Tabel 3). Daarnaast zijn gesprekken zowel over verzuim als over veiligheid, gezondheid en welzijn en herplaatsing binnen de organisatie populaire curatieve instrumenten/maatregelen. Wel geven de organisaties aan dat het steeds moeilijker

Instrument/maatregel	Aantal maal genoemd	%
Aanpassing werkplek	233	41%
Verzuimgesprekken	216	38%
Inzet van ergonomische hulpmiddelen (bijv. aangepaste stoel)	191	33%
Arbogesprekken over veiligheid, gezondheid en welzijn	156	27%
Herplaatsing in een andere functie, binnen organisatie	152	26%

Tabel 3. Top-5 curatieve instrumenten en maatregelen.

voor hen wordt om oudere medewerkers die vastlopen elders binnen de organisatie te herplaatsen. Het aantal plaatsen hiervoor is beperkt, zeker bij kleine organisaties (tot tien medewerkers).

Analyse van de situatie

Met betrekking tot het niet toepassen van structureel beleid of het ad hoc inzetten van instrumenten en maatregelen rondom het inzetbaar houden van ouderen zijn er ons inziens vier redenen aan te voeren. Ten eerste leggen organisaties de focus in eerste instantie niet op het (langer) aan het werk houden van oudere medewerkers, maar richten zij zich vooral op het verkrijgen van voldoende instroom. Blijkbaar denken werkgevers bij 'vergrijzing' wel aan de samenstelling en grootte van het personeelsbestand op langere termijn en dus aan de noodzaak om aantrekkelijk te zijn voor jongeren op de arbeidsmarkt, maar niet zozeer aan maatregelen om oudere werknemers inzetbaar te houden. Ze maken zich vooral druk om de kwaliteit van de instroom en de mate waarin deze de kennis kan opvullen die oudere (ervaren) werknemers die het bedrijf verlaten meenemen. Daarbij staat de dagelijkse praktijk – waarin veelal productienormen behaald moeten worden – het tijdig starten met een goede kennisdeling en -borging vaak onvoldoende toe, zoals uit het onderzoek blijkt.

Ten tweede bevinden de meeste organisaties zich aan het einde van de 'bewustwordingsfase' als het gaat om het thema vergrijzing en zijn zij nu pas toe aan de volgende fase, namelijk de vertaling naar beleid en implementatie. Er is nog geen gevoel van acute urgentie bij de organisaties, terwijl uit cijfers van CBS blijkt dat er binnen enkele jaren grote groepen oudere werknemers (voortijdig) uitstromen.

Ten derde stuiten de organisaties die (meer) structureel beleid rondom oudere werknemers willen implementeren in de praktijk vaak op een gebrek aan kennis over het proces. Dit weerhoudt hen ervan om door te pakken. In een bedrijf met circa tien werknemers zal gezien de kosten niet snel een structureel beleid gericht op ouderen ontwikkeld worden. We merken hierbij op dat voor de kleinere organisaties er ook vaak sprake is van het ontbreken van de relevante tijd en kennis om na te denken over innovatieve manieren om oudere werknemers inzetbaar te houden. Dit soort beleidsmaatregelen wordt doorgaans door de brancheorganisaties ontwikkeld. Voor kleinere organisaties is dat dan ook de weg waarlangs een structureel ouderenbeleid gevoerd wordt.

Een vierde reden voor het niet hanteren van structureel personeelsbeleid rondom oudere werknemers is de onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen werkgever en werknemer: dient de werkgever een actieve rol te nemen of juist een passieve, en hoe ligt dit voor de

werknemer zelf? In het geval van een passieve rol voor de werkgever is er geen sprake van een structureel ouderenbeleid. Een groot aantal werkgevers in het onderzoek vindt dat oudere werknemers zelf bij hun werkgever moeten aangeven waar zij tegen aanlopen. De gedachte die bij werkgevers overheerst: 'zolang ik niets verneem, zijn er geen problemen'. Echter, we weten uit andere IVA onderzoeken (Van Wersch et al., 2007; Winthagen et al., 2009) dat werknemers vaak een afwachtende houding aannemen omdat ze niet goed in staat zijn om de gevolgen van het werk op de (middel)lange termijn te overzien en om te weten hoe hiermee om te gaan. Verder kan het voor werknemers sociaal gezien onwenselijk zijn 'open kaart' te spelen op het werk en de eigen zwakke punten aan te kaarten. Bovendien zijn werknemers bijna altijd afhankelijk van hun werkgever als het gaat om het faciliteren van hun wensen of eisen. De mogelijkheden om zelfstandig aan hun eigen duurzame inzetbaarheid te werken zijn daardoor beperkt. Deze drempels zorgen ervoor dat zowel werkgever als werknemer lang wacht met het nemen van stappen om uitval te voorkomen. Doordat veel werkgevers en werknemers geen open dialoog met elkaar voeren over leeftijd en werk, worden sommige knelpunten die in een eerdere fase effectief aangepakt hadden kunnen worden, soms grote problemen waarvoor duur curatief beleid of losse instrumenten/maatregelen nodig zijn.

De meest gebruikte maatregel ter preventie van uitval van oudere werknemers is de seniorendag

Houdbaarheid ontzietmaatregelen

Wat verder opvalt, is dat een groot deel van de organisaties gebruik maakt van allerlei in de cao opgenomen ontzietmaatregelen. Zo blijkt uit het onderzoek dat de meest gebruikte maatregel ter preventie van uitval van oudere werknemers de seniorendag is (het recht op extra verlof- en/of hersteldagen op basis van leeftijd). Deze maatregel is in veel cao's vastgelegd met als achterliggende gedachte de langere herstelperiode van oudere werknemers. Hierdoor komt het voor dat het aantal seniorendagen voor de totale populatie oudere werknemers cumulatief gezien groot is, zeker in sectoren waar de werknemerspopulatie ouder is en volgens de geldende cao recht heeft op deze dagen. Op microniveau (organisatieniveau) blijkt de impact van deze dagen vaak kleiner.

In een aantal gevallen worden de bovenwettelijke vakantiedagen verkocht en de seniorendagen gebruikt voor (korte) vakanties. In het geval de seniorendagen wel gebruikt worden om te herstellen, en bij een relatief grotere vertegenwoordiging van oudere werknemers binnen een bedrijf, dan is de impact hiervan wel groot. Immers, de jongere werknemers dienen de afwezigheid van de oudere werknemers op te vangen. De vraag is of deze extra inzet van jongere werknemers voldoende is om

de achterblijvende productiviteit te compenseren. Het kan daarnaast de onderlinge verhoudingen tussen jongere en oudere werknemers op spanning zetten. Verder is door sterk verbeterde arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld door inzet van technische hulpmiddelen) de herstelperiode van de oudere werknemer minder groot geworden waardoor werkgevers zich afvragen of de maatregel nog overal nodig is. Volgens hen wordt de regeling in de dagelijkse praktijk vaak niet gebruikt zoals oorspronkelijk bedoeld. Zo worden de ouderendagen vaak uitbetaald. Hiermee ontstaat een extra kloof tussen de oudere en jongere werknemer. Immers, de oudere werknemer heeft doorgaans al een hoger salaris, maar ontvangt nu extra betaling, terwijl de functie niet anders is.

Daarnaast constateren werkgevers dat de ontziemaatregelen een belemmerende werking kunnen hebben bij het aannemen van oudere werknemers. De oudere werknemers zijn – mede door hun recht op aanspraak op deze maatregelen – per definitie duurder en minder inzetbaar in het geval de leeftijdsdagen worden opgenomen. Inzetbaarheidsbevorderende maatregelen gericht op de *lange* termijn verminderen de inzetbaarheid op de *korte* termijn. Ofwel, maatregelen die de inzetbaarheid van oudere werknemers trachten te vergroten, verkleinen de inzetbaarheid van ouderen op zoek naar een (andere) baan.¹

Kijkend naar de bestaande ontziemaatregelen en hun inzet wordt het volgende dilemma zichtbaar: wanneer wordt gedacht aan een oudere werknemer die niet meer zoals voorheen zijn of haar werk tot de pensioenleeftijd kan blijven doen, dragen ontziemaatregelen bij aan de inzetbaarheid. Deze persoon zou anders immers uitvallen, hetzij verkapt door te stoppen met betaalde arbeid, hetzij door in de Ziektewet te gaan. Ontziemaatregelen verhogen echter de werkdruk van de jongere werknemers. De gemiste arbeidstijd van oudere werknemers wordt meestal niet in *fte*'s aangevuld, waardoor (jongere) collega's deze tijd dienen over te nemen.

Uit het onderzoek blijkt dan ook dat deze ontziemaatregelen vanuit bedrijfs oogpunt niet gestimuleerd worden. Werkgevers geven aan dat dergelijke maatregelen minder aansluiten bij hun behoefte dan maatregelen die wel ingrijpen op de inhoud van het werk en de werkbeleving van werknemers. Hierbij denken zij aan mentorfuncties, coaching en loopbaanplanning. Op deze wijze blijven oudere werknemers inzetbaar waardoor ook de opgebouwde kennis behouden blijft voor de organisatie. Tegelijkertijd worden jongere werknemers op een goede wijze ingewerkt en wordt hen de kneepjes van het vak bijgebracht.

Aanbevelingen

De belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is dat er vanuit de theorie veel curatieve en preventieve instrumenten en maatregelen beschikbaar zijn die zich richten op het inzetbaar houden van oudere werknemers, maar dat in de praktijk blijkt dat het personeelsbeleid gericht op oudere werknemers weinig structureel en uitgewerkt is. Bovendien beperkt het zich meestal tot ad hoc inzet van maatregelen en instrumenten en/of het toepassen van de ontziemaatregelen die al zijn opgenomen in cao's en (arbo)wetgeving. De resultaten van het onderzoek bieden de mogelijkheid om enkele aanbevelingen op te stellen voor goed personeelsbeleid, gericht op een ouder wordend werknemersbestand. Deze aanbevelingen hebben met name betrekking op een preventief beleid omdat daar naar onze mening de meeste winst behaald kan worden.

- Beoordeel de bestaande ontziemaatregelen en/of regelingen op nut en noodzaak. Ga verder na hoe deze regelingen aangepast of vervangen kunnen worden met/door specifieke afspraken en personeelsbeleid gericht op preventie (en dus duurzame inzetbaarheid), daar waar rigide (generieke) ontziemaatregelen minder gewenst zijn.
- Controleer regelmatig de leeftijdsopbouw van het personeel. Stel vast wanneer iemand in de buurt komt van een leeftijd of levensfase waarin de inzetbaarheid (mogelijk) verandert. Dit geldt ook voor functieverblijftijd. Start een dialoog met de betreffende medewerker en informeer tevens naar de wensen en behoeften om gezond, gemotiveerd en productief langer door te kunnen werken. Denk hierbij verder dan de huidige functie, zeker wanneer deze als belastend wordt ervaren, en bespreek ook (verborgen) talenten die ingezet kunnen worden. Het is van belang dat beide partijen een open gesprek met elkaar voeren waarin behoeften en wensen worden verkend. Dit gesprek kan, in het kader van motivatie, beter gevoerd worden vanuit talent of kracht (waar is iemand goed in) dan vanuit zwakte (wat gaat niet goed).
- Denk na over de mogelijkheden van deeltijdpensioen. Deeltijdpensioen redt kostbare tijd om de opgedane kennis en ervaring van de oudere werknemers binnen het bedrijf te borgen. Begin hier op tijd mee en denk bijvoorbeeld aan constructies als leermeester-gezelverhoudingen. Moderne begrippen hiervoor zijn mentor, praktijkopleider of coach. Wij benadrukken echter duidelijk het begrip leermeester, omdat we hiermee een directe relatie leggen met vakmanschap, en dus de inhoud van het werk. Een leermeester kenmerkt zich door een beroepsvolwassen vakman die tevens kan doceren binnen de

Denk na over de mogelijkheden van deeltijdpensioen

praktijkomgeving. Dit garandeert volgens ons de beste wijze van kennisoverdracht en daarmee samenhangend kennisborging binnen het bedrijf. Bovendien versterkt het de dialoog tussen de verschillende generaties binnen het bedrijf.

- Wat betreft de ontziemaatregelen is ons advies om binnen de organisatie na te gaan in welke mate deze maatregelen nog passen bij de werkzaamheden, maar zeker ook bij de wensen en behoeften van alle werknemers. Veel ontziemaatregelen zijn jaren geleden opgenomen in de cao's als gevolg van het feit dat er toen sprake was van zware fysieke arbeid. Tegenwoordig worden steeds meer hulpmiddelen ingezet om dit type werk fysiek te verlichten. Overigens merken wij hierbij op dat er nog steeds categorieën beroepen en aspecten van het werk (zoals nachtarbeid) bestaan waarbij ontziemaatregelen uiterst geschikt zijn om de oudere werknemer inzetbaar te houden. In deze beroepen neemt slijtage van het gestel toe naarmate de beroepsbeoefenaar langer de functie uitoefent.
- Denk erover na om aan een bepaalde functie een maximale houdbaarheidsdatum te koppelen. Concreet geven wij hiermee aan dat een persoon maximaal een aantal aaneengesloten jaren dezelfde functie mag uitoefenen, waarna kritisch bekeken wordt of hij/zij het werk nog gezond, productief en gemotiveerd kan en wil blijven doen. Dit zal overigens niet eenvoudig zijn, want voor de betreffende medewerker dient dan wel ander passend werk voorhanden te zijn. Buiten de grenzen kijken van het eigen bedrijf biedt zeker mogelijkheden, maar ook hier zullen de nodige drempels zich voordoen, met name op arbeidsvoorwaardelijk gebied. Wanneer organisaties hiertoe overgaan, impliceert dit dat het perspectief op baan zekerheid verandert. Daarvoor in de plaats komt duurzame inzetbaarheid gedurende het werkende leven, ofwel werkzekerheid.
- Deel opgedane ervaringen met het inzetbaar houden van werknemers met andere organisaties door middel van kennisnetwerkbijeenkomsten. Overwogen kan worden om samen met een groep organisaties een consultant aan te stellen die gespecialiseerd is in de seniorenproblematiek en de aangesloten organisaties kan ondersteunen bij het formuleren en implementeren van het bijbehorende personeelsbeleid.

Literatuur

- CBS, Statline (2010).
- European Commission (2005). *The business case for diversity. Good practices in the workplace*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Groot, B.P., Wersch, F.W. van & Beckers, H.B.T. (1994). *Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf. Handboek personeelsmanagement*. In opdracht van het Hoofd Bedrijf-schap Detailhandel.
- 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*. Hoofddorp: STECR.
- Jonker, B. & Ziekemeyer, M. (2004). *The wake up call – HRM-bedrijfsmodellen anticiperen op veroudering. Een oriënterend overzicht*. Intern rapport Taskforce Ouderen en Arbeid.
- Meijer, K. (2006). *Levensfasegericht personeelsbeleid in de procesindustrie. Korte hand-leiding met het accent op de laatste tien jaar van een loopbaan*. Opleidingsfonds Procesindustrie.
- Ministerie van SZW (2009). *Investering inzetbaarheid van oudere werknemer nodig*. 7 december, nr. 09/129.
- Nuyens, M. & Vries, S. de (2005). *Levenslang Inzetbaar. Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten*. Den Haag: Stichting A+O fonds Gemeenten.
- Roman, B., Smeenk, S.G.A., Wersch, F.W. van & Muijnck, J.A. de (2009). *Arbeids-participatie van oudere werknemers. Onderzoek naar instrumenten en maatregelen*. Tilburg: IVA beleidsonderzoek en advies.
- STECR (2006). *Werkwijzer Levensfasebeleid: PMO-Levensloop*. Hoofddorp: STECR.
- Wersch, F.W. van & Poppel, J.W.M.H. (2007). *Behoeftte aan niet-branchespecifieke opleidingen in de sector transport en logistiek*. Tilburg: IVA beleidsonderzoek en advies.
- Winthagen, T., Wersch, F.W. van & Smeenk, S.G.A. (2009). *Vakmanschap en Veiligheid*. Tilburg: IVA beleidsonderzoek en advies.

Noten

1. Ontziemaatregelen voor oudere werknemers variëren van het verkrijgen van extra vakantiedagen naarmate men ouder wordt tot bijvoorbeeld het maximaal vier dagen per week inzetbaar zijn. In het laatste geval werkt de oudere werknemer vier dagen, maar wordt voor vijf dagen betaald.