



Opdrachtgever

UWV



Opdrachtnemer

*IVA beleidsonderzoek en advies /  
Beatriz Roman, Sanne Smeenk, Ferdi  
van Wersch, Jorine de Muijnck*

Onderzoek

*Arbeidsparticipatie van oudere  
werknemers. Onderzoek naar  
instrumenten en maatregelen  
Einddatum – 30 januari 2009*

Categorie

*Werkgevers*

# Arbeidsparticipatie van oudere werknemers.

## Conclusie

Dit subsidierapport geeft de resultaten weer van een onderzoek naar de visie van bedrijven op levensfasebewust personeelsbeleid. Daarnaast bevat het rapport een inventarisatie van de inzet van preventieve en curatieve maatregelen om uitval bij oudere medewerkers te voorkomen. Een evaluatie door werkgevers en/of P&O maakt hier onderdeel van uit. Het blijkt dat de meeste organisaties vooral gebruik maken van de maatregelen die zijn opgenomen in cao's of (arbo)wetgeving. Volgens de bedrijven hebben deze veelgebruikte maatregelen niet altijd de gewenste effecten. Dit subsidieonderzoek (looptijd: 2007-2009) komt voort uit de subsidieronde 2007. Het is uitgevoerd door IVA beleidsonderzoek en advies, met subsidie van UWV.

Bron: UWV

[Link naar bestand](#)

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/7m9h14a6>



# **Arbeidsparticipatie van oudere werknemers**

Onderzoek naar instrumenten en maatregelen

EINDRAPPORT

*Tilburg, 30 januari 2009*

Beatriz Roman  
Sanne Smeenk  
Ferdinand van Wersch  
Jorine de Muijnck

Redactie  
Jacqueline de Nood-Paree (Justition Adviesgroep)

IVA beleidsonderzoek en advies

Uitgever: IVA  
Warandelaan 2  
Postbus 90153  
5000 LE Tilburg  
Telefoonnummer: 013-4668466  
Telefax: 013-4668477

IVA is gelieerd aan de UvT

© 2009 IVA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het IVA.

Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	v
1 Inleiding.....	1
1.1 Achtergrond en aanleiding .....	1
1.2 Doelstelling.....	1
1.3 Opzet onderzoek .....	2
1.4 Opbouw rapport.....	3
2 Bureauonderzoek.....	5
2.1 Instrumenten/maatregelen .....	5
2.2 Beoordelingscriteria.....	6
2.3 Beoordelingsmodel op basis van bureauonderzoek.....	7
3 Interviews .....	9
3.1 SVRZ.....	9
3.2 Albron.....	11
3.3 A. van Dongen BV.....	12
3.4 Teleteam .....	14
3.5 Regiopolitie Utrecht.....	15
3.6 MELL.....	16
4 Tussentijdse beschouwing .....	19
5 Beoordelingsmodel.....	21
6 Kwalitatief veldonderzoek.....	23
6.1 Deelnemers .....	23
6.2 Vergrijzingsgraad .....	23
6.3 Knelpunten bij werknemers .....	24
6.4 Knelpunten binnen bedrijven .....	25
6.5 Maatregelen .....	25
6.6 Wensen en behoeften voor de toekomst.....	27

7	Kwantitatief veldonderzoek .....	29
7.1	Kenmerken van de organisaties .....	29
7.2	Problemen met vergrijzing in de organisatie, nu en in de toekomst .....	31
7.3	Structureel beleid .....	33
7.4	Visie op ouderenbeleid .....	35
7.5	Inzet van maatregelen en instrumenten .....	36
7.5.1	Inzet van preventieve maatregelen en instrumenten .....	36
7.5.2	Inzet van curatieve maatregelen en instrumenten .....	38
7.6	Beoordeling van de toegepaste maatregelen en instrumenten .....	39
7.6.1	Oordeel over de preventieve maatregelen/instrumenten .....	39
7.6.2	Oordeel over de curatieve maatregelen/instrumenten .....	42
8	Conclusies en aanbevelingen .....	45
8.1	Conclusies .....	45
8.1.1	Stand van zaken .....	45
8.1.2	Analyse van de situatie .....	46
8.1.3	Houdbaarheid ontzietmaatregelen .....	47
8.2	Aanbevelingen .....	48
	Referenties .....	53
	Bijlage 1 Resultaten kwantitatieve analyses .....	55

## Voorwoord

Door ontgroening en vergrijzing is de verwachting dat op de arbeidsmarkt in de nabije toekomst een krapte gaat ontstaan. Werkgevers kunnen op deze krapte anticiperen door bijvoorbeeld andere groepen werknemers aan te gaan trekken en het zittende personeel sterker aan zich te binden. In het eerste geval kan gedacht worden aan bijvoorbeeld (langdurig zieke) ouderen of WAO-ers. In het tweede geval gaat het in principe om oudere werknemers gezond, gemotiveerd en productief inzetbaar te houden om te voorkomen dat voortijdige uitval plaats gaat vinden. Het UWV kent een subsidieregeling waarmee onder andere onderzoeken gefinancierd kunnen worden. Deze subsidie is gekoppeld aan thema's. Een van de subsidiethema's heeft direct te maken met de doelgroepen zoals hiervoor beschreven. In samenwerking met Justitie Adviesgroep heeft IVA beleidsonderzoek en advies bij het UWV een subsidieverzoek ingediend om een onderzoek uit te voeren naar de specifieke maatregelen/instrumenten die werkgevers nemen om aan de ene kant oudere langdurig zieken en WAO-ers aan te nemen en aan de andere kant oudere werknemers inzetbaar te houden zodat uitval door ziekte wordt voorkomen. Een van de subsidievoorwaarden is dat er een begeleidingscommissie wordt samengesteld waarin vertegenwoordigers van zowel werkgevers als ouderen plaatsnemen. In dit geval hebben de volgende organisaties deelgenomen aan de begeleidingscommissie:

- VNO-NCW;
- MKB-Nederland;
- Unie KBO;
- UWV.

De rol van de commissie is als volgt gedefinieerd:

- Beoordelen deelproducten van project. Te denken valt aan het toetsen van tussentijdse producten zoals vragenlijsten, verslagen en rapporten;
- Procesondersteuning. Te denken valt aan het aanreiken van namen en adressen voor te benaderen werkgevers;
- Draagvlakverbreding. Te denken valt aan het informeren van de achterban.

De begeleidingscommissie is in totaal driemaal bij elkaar geweest. De onderzoekers bedanken de leden van de begeleidingscommissie voor hun inbreng ten aanzien van kennis van het onderwerp en de ervaringen met het onderwerp uit de praktijk.

Tilburg, 30 januari 2009



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond en aanleiding

Als gevolg van maatschappelijke en demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing en ontgroening zal er in de nabije en verdere toekomst een krapte op de arbeidsmarkt ontstaan. De Nederlandse beroepsbevolking krijgt te maken met een krimp (CBS, 2007). De commissie Bakker heeft in haar aanbevelingen opgenomen dat de pensioengerechtigde leeftijd opgetrokken moet gaan worden naar 67 jaar. Dit laatste om er voor te gaan zorgen dat de arbeidsparticipatie van de potentiële beroepsbevolking toeneemt tot 80% indien andere maatregelen om deze participatie te verhogen geen soelaas bieden.<sup>1</sup> Het huidige kabinet heeft echter aangegeven voorlopig de pensioengerechtigde leeftijd gedurende de kabinetsperiode niet te willen verhogen.

De ontgroening en vergrijzing doen een specifiek beroep op werkgevers om werknemers die voorheen niet of nauwelijks werden ingezet, zoals ouderen, WAO'ers en gedeeltelijk arbeidsgeschikten, langer, productief, gezond en gemotiveerd aan het werk te houden. De voornaamste drempel voor het succesvol inzetten van deze groepen werknemers is het kostenaspect. Daarnaast speelt het negatieve imago van ouderen en/of langdurig zieken een rol. Hierdoor worden zij niet snel gezien als potentiële werknemers. Het is dan ook belangrijk te weten hoe werkgevers gestimuleerd kunnen worden om deze werknemers toch kansen te bieden en daarmee hun arbeidsperspectieven te vergroten.

## 1.2 Doelstelling

Er is nog weinig geïnventariseerd met betrekking tot de mogelijke preventieve en curatieve maatregelen die werkgevers nemen om te voorkomen dat oudere werknemers ziek worden en uitvallen. Verder is weinig bekend over welke behoeften werkgevers hebben met betrekking tot instrumenten en/of andere ondersteuningsmaatregelen die gericht zijn op het voorkomen van uitval van oudere werknemers. Wel is bekend dat er in sommige cao's rekening wordt gehouden met oudere werknemers, bijvoorbeeld door hen niet in de nachtdienst te laten werken of door hen, gezien hun langere herstelperiode, meer vakantiedagen te geven.

Een vaak geconstateerd probleem is dat werkgever en de oudere werknemer niet met elkaar communiceren over de inzetbaarheid op hogere leeftijd. Willen oudere werknemers bijvoorbeeld een stap terug doen? Is het mogelijk om binnen bedrijven mobiliteit te creëren zodat de kwalificatieveroudering<sup>2</sup> gereduceerd wordt? Ook op dit gebied is nog weinig bekend.

Om een bijdrage te leveren aan het bevorderen van de arbeidsparticipatie, het voorkomen van uitval van oudere (langdurig zieke) werknemers en WAO'ers en het benadrukken van de waarde van deze groep is een onderzoek opgestart. Het doel van dit onderzoek was in eerste instantie tweeledig:

---

1 Voor sommige functiegroepen, zoals stratenmakers en vrachtwagenchauffeurs, is het wellicht niet mogelijk om tot hun 65e jaar hun beroep uit te oefenen als gevolg van fysieke slijtage. Er wordt in het onderzoek gezocht naar maatregelen om deze groepen medewerkers productief en gemotiveerd inzetbaar te houden.

2 Kwalificatieveroudering is een theorie die afkomstig is van prof. dr. Andries de Grip van het ROA Maastricht. De theorie gaat er vanuit dat kwalificatieveroudering kan ontstaan door fysieke belasting, psychische belasting, atrofie, technologische ontwikkelingen, marktontwikkelingen en bedrijfsspecifieke ontwikkelingen.

- Inzicht krijgen in welke instrumenten en maatregelen werkgevers kunnen inzetten om de arbeidsparticipatie van oudere langdurige zieken en WAO'ers te verhogen teneinde aanbevelingen te kunnen doen hoe de kansen van deze doelgroepen op de arbeidsmarkt kunnen worden verbeterd;
- Inzicht krijgen in welke preventieve en curatieve instrumenten en maatregelen werkgevers gebruiken om te voorkomen dat oudere werknemers ziek worden en daardoor uitvallen.

Er wordt in dit onderzoek gesproken over instrumenten en maatregelen. 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 dus een ondersteuning bieden om een maatregel succesvol te implementeren. De insteek van dit onderzoek is om zoveel mogelijke werkbare instrumenten en maatregelen boven water te krijgen.

### 1.3 Opzet onderzoek

Dit onderzoek is opgedeeld in drie fasen: bureauonderzoek, kwalitatief veldonderzoek en kwantitatief veldonderzoek. In grote lijnen staat in het bureauonderzoek de ontwikkeling van een beoordelingsmodel voor verschillende instrumenten en maatregelen centraal, terwijl de kwalitatieve en kwantitatieve veldonderzoeken zich richten op het 'vullen' van dit model.

In het bureauonderzoek zijn de bestaande instrumenten en maatregelen geïnventariseerd die gericht zijn op het succesvol laten instromen van oudere langdurige zieken en WAO'ers en/of het voorkomen dat oudere werknemers uitvallen. Daarnaast selecteren we criteria waarop de verschillende instrumenten en maatregelen beoordeeld kunnen worden. Hierdoor ontstaat een beoordelingsmodel in de vorm van een matrix: de instrumenten en maatregelen worden afgezet tegen de beoordelingscriteria. Dit beoordelingsmodel is aangescherpt door in een zestal interviews met werkgevers in te gaan op de bij hun bekende instrumenten en maatregelen en op hun behoeften daaraan.

Na de eerste begeleidingscommissie vergadering is besloten dat het onderzoek zich verder moet richten op de tweede onderzoeksvraag.

- Inzicht krijgen in welke preventieve en curatieve instrumenten en maatregelen werkgevers gebruiken om te voorkomen dat oudere werknemers ziek worden en daardoor uitvallen.

Dit laatste vanwege het feit dat er al diverse onderzoeken zijn uitgevoerd naar oudere langdurige zieken en WAO'ers. Volgens de begeleidingscommissie is het weinig zinvol om deze groep wederom te benaderen. De commissie heeft als extra onderzoeksvraag toegevoegd: de visie van bedrijven op levensfasebewust personeelsbeleid. In het vervolg van het onderzoek is dan ook alleen gekeken naar deze twee onderzoeksvragen. In deze rapportage hebben hoofdstukken twee en drie nog betrekking op de oorspronkelijke onderzoeksopzet en de hoofdstukken daarna op de aangepaste onderzoeksopzet. Wij hebben bewust hiervoor gekozen, omdat anders de gevonden resultaten op basis van de oorspronkelijke onderzoeksopzet verloren zouden gaan.

Het model is aangepast en vervolgens zijn een zestiental interviews afgenomen bij verschillende bedrijven in verschillende sectoren. De resultaten van deze interviews zijn vervolgens verwerkt in de vragenlijst die is ontwikkeld voor de internetenquête. Op deze wijze is het voortschrijdende inzicht verwerkt en aan een steeds grotere groep werkgevers voorgelegd.

Vervolgens is door middel van een internetenquête getoetst in hoeverre de geïnventariseerde maatregelen en instrumenten op grote schaal voorkomen. Hiertoe is een enquête uitgezet onder directieuren en P&O-medewerkers van een steekproef van profit en non-profit organisaties (uit het TNS-NIPO

bedrijvenpanel). Deze had een netto respons van 547 respondenten uit 10 verschillende sectoren en 3 grootteklassen. Een nadere beschrijving van de onderzoekspopulatie wordt gegeven in hoofdstuk 7. In de vragenlijst zijn de geïnterviewde maatregelen en instrumenten voorgelegd, met de vraag of deze in de organisaties toegepast worden. Vervolgens is de respondenten gevraagd om de maatregelen die zij toepassen te beoordelen op de criteria die eerder in dit onderzoek zijn vastgesteld.

#### **1.4 Opbouw rapport**

In het volgende hoofdstuk staat het bureauonderzoek naar instrumenten en maatregelen op het gebied van instroming van oudere langdurige zieken en WAO'ers en/of voorkoming van uitval van oudere werknemers centraal. In hoofdstuk 3 besteden we aandacht aan de interviews die gehouden zijn bij zes werkgevers die bekend staan om hun innovatief personeelsbeleid. Hoofdstuk 4 behandelt het beoordelingsmodel zoals dat op basis van de gegevens uit het bureauonderzoek en de interviews samengesteld kan worden. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 het beoordelingsmodel aangevuld met de geïnterviewde instrumenten en maatregelen. Voorts worden in hoofdstuk 6 en 7 de resultaten van respectievelijk het kwalitatief (interviews) en het kwantitatief (internetenquête) veldwerk besproken. Het rapport wordt afgesloten met de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 8.



## 2 Bureauonderzoek

### 2.1 Instrumenten/maatregelen

In dit onderzoek maken we onderscheid in twee soorten instrumenten en maatregelen: enerzijds de instrumenten en maatregelen die zich richten op het bevorderen van de arbeidsparticipatie van oudere langdurige zieken en WAO'ers en anderzijds de instrumenten en maatregelen die moeten voorkomen dat oudere werknemers uitvallen. Met betrekking tot de eerste soort zijn er door het UWV en het ministerie van SZW verschillende instrumenten en maatregelen ontwikkeld, zoals:

- Proefplaatsing: de werkgever kijkt gedurende maximaal drie maanden aan of de werknemer het werk aan kan;
- Stage (al dan niet met terugkeergarantie);
- No-riskpolis: voor werknemers met een arbeidshandicap betaalt UWV soms een Ziektewet-uitkering zodat dit een groot deel van de loonkosten van de zieke werknemer dekt;
- Korting voor de werkgever op de WW en WAO/WIA-premie;
- Subsidie voor aanpassingen op de werkplek;
- Begeleiding door een re-integratiecoach: een zogenaamde 'jobcoach' begeleidt mensen met een arbeidshandicap naar of in een reguliere baan met behulp van een individueel trainings- of inwerkprogramma en begeleiding op de werkvloer.

Daarnaast kunnen werkgevers nog andere instrumenten en maatregelen toepassen, zoals:

- Voorrang voor bepaalde doelgroepen bij werving en selectie;
- Uitdragen van positievere beeldvorming;
- Benutten van EVC's (Erkennen van Verworven Competenties).

Er zijn legio voorbeelden van de tweede soort instrumenten/maatregelen, die gericht zijn op het voorkomen van uitval van oudere werknemers. In die hoedanigheid wordt ook gesproken over midlife resourcing. Gezien hun inhoud kunnen we deze instrumenten en maatregelen verdelen over vijf categorieën: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en algemeen. Onder de instrumenten en maatregelen die betrekking hebben op 'arbeidsinhoud' onderscheiden we de volgende instrumenten/maatregelen:

- Taakrotatie: werknemers wisselen regelmatig van taak zodat diverse capaciteiten aangesproken worden;
- Benutten van EVC's (Erkennen van Verworven Competenties);
- Functieverbreding: meer taken van hetzelfde niveau aan een functie toevoegen;
- Opleidingsbeleid/POP (persoonlijk ontwikkelingsplan);
- Employabilitybeleid: zorgen voor flexibiliteit en een bredere inzetbaarheid van medewerkers;
- Demotie: aanvaarden van een functie op lager niveau die minder belastend is om uiteindelijk langer door te kunnen werken.

De instrumenten en maatregelen die in de categorie 'arbeidsomstandigheden' vallen zijn de volgende:

- Programma fysieke belasting;
- Arbo-gesprekken;
- Opstellen functiebelastingprofiel.

Met betrekking tot de 'arbeidsvoorwaarden' zijn er de volgende instrumenten en maatregelen die door werkgevers ingezet (kunnen) worden:

- Maatwerk/à la carte: arbeidsvoorwaarden onder bepaalde condities naar behoeven invullen, zoals het inleveren van de 13<sup>e</sup> maand in ruil voor meer vrije dagen;
- Deeltijdpensioen;
- Maatwerkroosters: aanpassingen in werktijden, zoals 32 uur verspreid over 5 dagen werken;
- PAGO: periodieke gezondheidscheck;
- Dispensatie van nacht- en weekenddiensten<sup>3</sup>;
- Seniorendagen: extra vrije dagen bij het bereiken van een bepaalde leeftijd;
- Coaching: bijvoorbeeld leeftijdsgerelateerde issues bespreken tijdens jaar- en functioneringsgesprekken.

In de categorie 'arbeidsverhoudingen' onderscheiden we de volgende instrumenten/maatregelen:

- De stijl van leidinggeven;
- Het opzetten van specifieke overlegvormen zoals een seniorenraad.

Tot slot is er nog een zogenaamde categorie die we 'algemeen' hebben genoemd. Hierin vallen de volgende instrumenten en maatregelen:

- Functioneringsgesprekken (volgens vast protocol);
- Jongeren eerder laten instromen voordat de oudere werknemer uitstroomt, zodat overdracht van ervaring/kennis plaatsvindt;
- Mentorschap instellen (ouderen vs. jongeren);
- Uitdragen realistischere beeldvorming ouderen;
- Verzuimgesprekken (bij regelmatig ziekteverzuim; volgens protocol).

## 2.2 Beoordelingscriteria

Om te kunnen beoordelen of de in de vorige paragraaf genoemde instrumenten en maatregelen succesvol zijn, hebben we verschillende criteria beoordeeld op relevantie en bruikbaarheid voor dit onderzoek. Het resultaat van deze exercitie is een lijst van vijf criteria:

- Effectiviteit: wordt het gewenste resultaat bereikt?
- Efficiëntie: staan de investeringen in tijd/geld/moeite in verhouding tot de opbrengsten van het instrument of de maatregel?
- Robuustheid: is het instrument of de maatregel in meerdere contexten en organisaties toepasbaar?
- Eenvoud: is het instrument of de maatregel door iedereen toe te passen?
- Relevantie: sluit het instrument of de maatregel aan bij de behoeften van de betrokkenen?

---

3 Overigens wordt door sommige werkgevers dit soort cao-bepalingen ook als drempels ervaren bij het aannemen van oudere werknemers. Ze zijn relatief duur door de extra vrije dagen en ze zijn minder inzetbaar. De invulling van de cao is echter een aangelegenheid van sociale partners.

## 2.3 Beoordelingsmodel op basis van bureauonderzoek

De instrumenten en maatregelen afzettend tegen de beoordelingscriteria ontstaat de volgende matrix (zie Tabel 2.1).

**Tabel 2.1. Beoordelingsmodel (op basis van literatuur)**

	Effectiviteit	Efficiëntie	Robuustheid	Eenvoud	Relevantie
<b>INSTRUMENTEN/MAATREGELEN TER BEVORDERING AANNAME OUDERE LANGDURIG ZIEKEN EN WAO-ERS</b>					
<b>1. VANUIT UWV</b>					
Proefplaatsing					
Stage					
No-riskpolis versoepelen/uitbreiden					
Korting WW en WAO/WIA-premie					
Teruggang in functiezwarte en beloning					
Subsidie aanpassing werkplek					
Jobcoach					
<b>2. OVERIG</b>					
Voorrang doelgroep bij W&S					
Uitdragen positieve beeldvorming					
Benutten van EVC's					
<b>INSTRUMENTEN/MAATREGELEN TER VOORKOMING UITVAL OUDERE WERKNEMERS</b>					
<b>3. ARBEIDSINHOUD</b>					
Taakrotatie					
Benutten van EVC's					
Functieverbreiding					
Opleidingsbeleid/POP					
Employabilitybeleid					
Demotie					
<b>4. ARBEIDSONSTANDIGHEDEN</b>					
Programma fysieke belasting					
Arbogesprekken					
Opstellen functiebelastingprofiel					
<b>5. ARBEIDSVORWAARDEN</b>					
Maatwerk/à la carte					
Deeltijdpensioen					
Maatwerkroosters					
PAGO					
Dispensatie nacht-/weekdienst					
Senioredagen					
Coaching					
<b>6. ARBEIDSVORHOUDINGEN</b>					
Stijl van leidinggeven					
Opzetten specifieke overlegvormen (bv. seniorenraad)					
<b>7. ALGEMEEN</b>					
Functioneringsgesprekken					
Jongeren vóór uitstroom aannemen					
Mentorschap instellen					
Goede beeldvorming ouderen					
Verzuimgesprekken					



### 3 Interviews

Vanaf eind oktober tot en met begin november 2007 zijn gesprekken gevoerd met sleutelfiguren van diverse organisaties die reeds naam hebben gemaakt met hun innovatief personeelsbeleid met betrekking tot verzuim, behoud van ouderen en het inschakelen van gedeeltelijk arbeidsgeschikten c.q. WAO-ers. De organisaties zijn geselecteerd aan de hand van hun achtergrondbeschrijving op de sites van de Senior Power-prijs, de Kroon op het Werk-prijs en Geknipt voor de juiste baan.

Doel van de gesprekken was het model zoals dat op basis van literatuur in hoofdstuk 2 is beschreven zo mogelijk aan te vullen met andere instrumenten en maatregelen die in de praktijk van de betreffende organisaties reeds hun nut hebben bewezen.

In de volgende paragrafen worden de in de gesprekken naar voren gekomen instrumenten en maatregelen die een aanvulling zijn op het model besproken. Indien een instrument niet geschikt is voor opname in het model wordt dat nader toegelicht.

De organisaties die hun medewerking hebben verleend aan het onderzoek zijn:

1. Stichting voor Regionale Zorgverlening (SVRZ) te Middelburg: ongeveer 2.000 medewerkers, eervolle vermelding Cum L'Oudeprijs 2003, genomineerde *Senior Power*-prijs 2006;
2. Albron te De Meern: organisatie in de catering, ongeveer 4.000 medewerkers, genomineerde 2006 *Kroon op het Werk*-prijs;
3. van Dongen BV te Schiedam: stratenmakersbedrijf, 34 medewerkers; winnaar *Senior Power*-prijs 2006;
4. Regiopolitie Utrecht: ongeveer 3.700 medewerkers; winnaar *Kroon op het Werk*-prijs 1999;
5. Teleteam te Roosendaal: ongeveer 260 medewerkers, via *Geknipt voor de juiste baan*;
6. Met Een Lastig Lichaam (MELL) te Aarle-Rixtel; 13 medewerkers, via *Geknipt voor de juiste baan*.

#### 3.1 SVRZ

Het gesprek is gevoerd met de heer van Eijkelenburg, adviseur Sociaal Beleid van SVRZ, een organisatie op het gebied van ouderenzorg in Zeeland. Bij SVRZ is geen specifieke aandacht voor het opnieuw aan het werk stellen van langdurig zieken en WAO-ers. Indien wel sprake is van het aannemen van deze doelgroepen, dan wordt daar doorgaans een passende subsidie bij gezocht. Er zijn tijdens het gesprek enkele passende instrumenten/maatregelen genoemd die de participatie van de groep langdurig oudere zieken of WAO-ers kunnen bevorderen.

##### **Vanuit UWV:**

- Het faciliteren van langdurige stages zodat een beter beeld verkregen kan worden van de geschiktheid van de kandidaten. Omdat stages al opgenomen zijn in het model wordt een onderscheid gemaakt tussen stages tot drie maanden en stages vanaf drie maanden tot een jaar. Uit het onderzoek kan te zijner tijd blijken dat werkgevers behoefte hebben aan een langere 'oriënterende periode'.
- De praktijkbegeleiding van de werkgever financieel faciliteren, waardoor de loonkosten, die de begeleiding met zich meebrengt, niet meer ten laste komen van de exploitatie.

**Overig:**

- Door als bedrijf te participeren in regionale netwerken wordt het mogelijk om bijvoorbeeld langdurig zieken te herplaatsen bij andere bedrijven die beter passend werk kunnen bieden. Hierdoor wordt het voor de werknemer makkelijker en sneller om weer aan de slag te kunnen.
- Een algemene (imago) campagne al dan niet opgezet of gestimuleerd vanuit de overheid om het aannemen van oudere langdurig zieken of WAO-ers te bevorderen. Deze campagne moet dan ingaan op wat deze personen allemaal nog wel kunnen en moet daarmee eventuele stereotype beeldvorming reduceren (drempels verlagen). Ook zal deze campagne moeten benadrukken dat een individuele aanpak per medewerker noodzakelijk is.
- Verbeter de onderlinge samenwerking tussen brancheorganisaties (heeft vertrouwen werkgevers), UWV (heeft belang bij verminderen uitkeringen) en de re-integratiebedrijven (kunnen de match maken).
- Bied ondersteuning aan werkgevers op basis van het één loket-principe. Dit maakt het voor werkgevers eenvoudiger en daardoor makkelijker om bijvoorbeeld informatie te verkrijgen over het aannemen van oudere langdurig zieken of WAO-ers.

De instrumenten/maatregelen die genoemd zijn voor het voorkomen van uitval van ouderen zijn:

**Arbeidsverhoudingen:**

- Leg de verantwoordelijkheden laag in de organisatie of in het lijnmanagement. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor de betreffende leidinggevende om maatwerk te leveren.
- Start met gestructureerde groeps gesprekken met ouderen, waardoor er een goed beeld verkregen wordt van wat er bij deze oudere werknemers leeft. Praat niet *over* oudere werknemers maar praat hoofdzakelijk *met* ze.
- Voer individuele gesprekken met oudere werknemers over bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden, de toekomstwensen en de inzetbaarheid ten aanzien van werkbelasting. Deze gesprekken kunnen separaat naast de jaarlijkse reeks van functioneringsgesprekken gevoerd worden. Mogelijk kunnen deze individuele gesprekken geïntegreerd worden in de functioneringsgesprekken.
- Organiseer een overlegplatform (ambassadeursraad) waar oudere werknemers in overleg treden met directie en/of P&O. Insteek is dat vertegenwoordigers van de ouderen op strategisch niveau meedenken over het behoud van oudere werknemers

**Algemeen:**

- Verstrek op maat gesneden informatie aan ouderen over bijvoorbeeld de opgebouwde pensioenrechten en daarmee samenhangend de mogelijkheden voor eerder stoppen met werken of juist langer doorwerken<sup>4</sup>.
- Tot slot kunnen brancheorganisaties hun leden een spiegel voorhouden en overtuigen dat het behouden van oudere werknemers noodzakelijk is. Tevens zullen zij dan ook moeten refereren aan het invoeren en uitvoeren van levensfasebewust personeelsbeleid. Wellicht kunnen deze organisaties hierbij de MKB-bedrijven faciliteren door een P&O-service dienst voor ouderen op te zetten en aan te bieden.

---

4 Zie hiervoor ook het interview met Wim Kok in de Volkskrant van zaterdag 17 november 2007.

### 3.2 Albron

Het gesprek is gevoerd met mevrouw Smits, de gezondheidsmanager van Albron. Albron is de grootste Nederlandse cateraar. Werknemers van Albron werken hoofdzakelijk 'onder het dak' van andere bedrijven. 80% van de werknemers is vrouw. De gemiddelde leeftijd binnen het bedrijf is 45 jaar en het gemiddelde dienstverband bestaat uit 25 uur per week. De groep werknemers boven de 55 jaar is aan het toenemen.

Albron is bewust bezig met gezondheidsmanagement. Preventie en life-style management staan hierbij voorop samen met het bespreekbaar maken van thema's waar medewerkers mee te maken krijgen. Binnen Albron spreekt men ook bewust van 'gezondheidspercentages'.

Bij Albron wordt ten behoeve van de verbetering van de arbeidsparticipatie van oudere langdurig zieken en WAO-ers geen specifieke actie ondernomen. Potentiële medewerkers volgen zonder uitzondering dezelfde route, namelijk stage, vakopleiding, vervolgens aan de slag via een uitzendconstructie en indien de kandidaat bevalt, komt hij of zij in dienst bij Albron. Mevrouw Smits heeft de volgende suggesties verstrekt om de arbeidsparticipatie van oudere langdurig zieken of WAO-ers te verbeteren:

#### **Vanuit UWV:**

- Beperk de financiële risico's voor de werkgever door middel van het verstrekken van subsidies of fiscale voordelen.
- Bied de mogelijkheden van een individuele jobcoach. Hierdoor kan de oudere langdurig zieke of WAO-er een beroep doen op deze specifieke kennis en kunde van de coach. Daarnaast kan de jobcoach ook de werkgever ondersteunen.
- Het is wenselijk dat er bij het UWV meer sprake is van proactiviteit en transparantie, bijvoorbeeld door inzage in kaartenbakken.

#### **Overig:**

- Zorg dat goede voorbeelden worden benadrukt en dat deze bekend worden gemaakt. Onbekend maakt onbemind.
- Wissel ervaringen (positieve en negatieve) uit binnen HR netwerken. Op deze wijze is er sprake van kennisdeling.

Bij Albron zijn de volgende acties ondernomen ten behoeve van het voorkomen van uitval van ouderen:

#### **Arbeidsvoorwaarden:**

- Zorg dat oudere werknemers psychosociale hulp kunnen ontvangen indien zij daarom vragen in het geval zij problemen thuis hebben.
- Werk samen met de zorgverzekeraar, zodat er een goede afstemming ontstaat over de te nemen interventies.
- Verspreid een programma over 'Leren grenzen aangeven' onder oudere werknemers. Deze werknemers ontvangen video's, waarna ze een training krijgen. De resultaten van de training worden vervolgens besproken tijdens het werkoverleg. Op deze wijze wordt voorkomen dat oudere werknemers te maken krijgen met fysieke en psychische overbelasting.
- Een bedrijf waar relatief veel oudere vrouwelijke werknemers actief zijn is het aan te raden om met een overgangsconsulent te gaan werken. Hierdoor wordt het mogelijk dat vrouwen de on-

gemakken van de overgang tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden bespreken met deze consulent, en waar nodig hier samen een oplossing voor vinden.

- Organiseer een coachingsgesprek voor oudere werknemers door een extern bureau. Hierdoor kan een objectief beeld gekregen worden van de inzetbaarheid en de motivatie van de oudere werknemer.
- Faciliteer een goede levensstijl bijvoorbeeld door het financieel aantrekkelijk maken van het stoppen met roken. Opgemerkt moet worden dat dit wel binnen het vigerende belastingregime mogelijk moet zijn.

**Arbeidsverhoudingen:**

- Zorg dat er een sfeer binnen het bedrijf ontstaat waardoor oudere werknemers zich veilig voelen en daardoor op tijd een beroep doen op ondersteuning.

**Algemeen:**

- Van belang is dat de andere werknemers positief staan tegenover oudere werknemers. Dit wordt onder andere mogelijk door de cultuur open te stellen voor diverse soorten medewerkers al dan niet met een handicap, waarbij wederzijds respect voorop staat.
- Indien er best practices zijn dan is het raadzaam hierover zowel intern als extern te communiceren. Goede voorbeelden worden vaak opgevolgd.
- De stijl die het zittende management zich moet aanmeten is die van het openstaan voor het aannemen van oudere langdurig zieken en/of WAO-ers of oudere werknemers. Zij moeten het sociale gezicht van de organisatie vertegenwoordigen en uitstralen.
- In het verzuimbeleid dient de nadruk te liggen op het gezonde leven en werken. Vaak wordt de nadruk gelegd op het verzuim of de ziekte zelf. Dit levert eerder een negatieve impuls op.
- Maak gebruik (zoals al eerder opgemerkt) van intersectorale netwerken en draag de positieve dan wel negatieve ervaringen uit door bijvoorbeeld het organiseren van een congres.
- Verder zou het interessant zijn om naast regionale netwerken ook te streven naar de totstandkoming van een landelijk netwerk.

### 3.3 A. van Dongen BV

Het gesprek is gevoerd met de heer Van Dongen, oprichter en directeur van het stratenmakersbedrijf. De heer Van Dongen gaf aan dat er binnen het bedrijf niet zo zeer nadruk wordt gelegd op het aanstellen van medewerkers uit de doelgroep oudere langdurig zieken en WAO-ers. Wel heeft hij een paar suggesties om de participatie van deze doelgroep te verbeteren:

**Vanuit UWV:**

- Het zou bijzonder prettig zijn als het aantal regels van UWV om personen uit de doelgroep oudere langdurig zieken en/of WAO-ers aan te nemen gereduceerd kan worden. Deze regels worden nu als een belemmering ervaren, hetgeen ertoe kan leiden dat er minder of geen medewerkers van de doelgroep worden aangenomen.

**Overig:**

- Versoepeling van het ontslagrecht: volgens de heer Van Dongen zullen werkgevers dan eerder geneigd zijn om personen uit deze doelgroep aan te nemen.

De heer Van Dongen had verder ook nog enkele suggesties voor het verbeteren van het behoud van oudere werknemers:

**Arbeidsinhoud:**

- Organiseer brainstormsessies en bespreek tijdens deze sessies met elkaar op welke wijze oudere werknemers effectiever en/of efficiënter kunnen blijven werken, waarbij rekening wordt gehouden met de motivatie en de competenties van deze groep werknemers.
- Het komt voor dat oudere werknemers weerstand bieden tegen het volgen van opleidingen (bij of opscholing). Deze weerstand wordt vaak veroorzaakt doordat oudere werknemers bang zijn om te falen tijdens het volgen van de opleiding en het examen ten opzichte van collega's. Deze drempel kan voor een deel worden verholpen door de oudere werknemers in de praktijk (dagelijkse gang van zaken) op te leiden: opleiden op de werkvloer. Verder is het aan te bevelen dat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen welke werknemers een opleiding moeten volgen; iedereen volgt een opleiding. Wel is het verstandig om na te gaan op welke wijze de opleiding het beste aangeboden kan worden aan de diverse groepen werknemers.
- Organiseer een roulatiesysteem waardoor voorkomen wordt dat werknemers vast komen te zitten in hun werkgebied (routinematige handelingen). Anders ontstaat mogelijk atrofie, hetgeen een van de oorzaken is van kwalificatieveroudering (De Grip, ROA Maastricht). Met atrofie wordt hier bedoeld dat het benutten van menselijk potentieel<sup>5</sup> (De Groot en Van Wersch, IMK) afneemt als gevolg van de dagelijkse uitvoering van routinematige werkzaamheden. Hierdoor neemt de kans toe op het ontstaan van fuikfuncties.
- Maak werknemers multifunctioneel zodat ze op meerdere werkplekken aan de slag kunnen. Ook hierdoor wordt voorkomen dat kwalificatieveroudering ontstaat.

**Arbeidsomstandigheden:**

- Verlicht de zwaardere fysieke werkzaamheden door de inzet van hulpmiddelen.
- Schenk aandacht aan veiligheid binnen het bedrijf en laat werknemers veiligheidsopleidingen volgen zoals VCA.
- Laat ouderen bij bedrijven die te maken hebben met seizoenswerkzaamheden (bouw- en schildersbedrijven) bijvoorbeeld in de wintermaanden zo min mogelijk buitenwerkzaamheden verrichten, tenzij het mogelijk is om de werkplek te beschermen tegen weersinvloeden.

**Arbeidsvoorwaarden:**

- Voorkom overwerk in zijn algemeenheid. Overwerk zorgt voor een te lange belasting en verkort de hersteltijd evenredig. Hierdoor neemt de kans op uitval toe<sup>6</sup>.
- Zorg ervoor dat werknemers alle vrije dagen opmaken en betaal ze niet uit; ze hebben deze hersteltijd nodig om langer te kunnen functioneren.

---

5 Het menselijk potentieel is opgebouwd uit de som van capaciteiten, kwaliteiten en motivatie. Wanneer de capaciteiten en kwaliteiten van een werknemer onvoldoende worden benut neemt de motivatie af, en kan dit leiden atrofie. Immers de medewerker beschikt over ruimere capaciteiten en kwaliteiten, maar er wordt geen beroep gedaan op deze (extra) mogelijkheden. Uiteindelijk kan dit leiden tot het ontstaan van een fuikfunctie.

6 Zoals al eerder opgemerkt vormen dit soort maatregelen ook een extra drempel om oudere werknemers aan te nemen. Ze zijn minder inzetbaar en/of hebben een langere herstelperiode nodig waardoor ze minder productief zijn. Ook kan het opnemen van extra vrije dagen als belemmering worden gezien.

**Arbeidsverhoudingen:**

- Creëer een werksfeer waarin werknemers invloed hebben op de werkzaamheden die ze uitvoeren maar ook op het beleid. Hanteer hierbij een sociocratische instelling, waar de basis wordt gelegd door het geven van argumenten en iedereen gelijkwaardig wordt behandeld.
- Zorg voor een open organisatiestructuur, waarmee de basis wordt gelegd voor inspraak.

**Algemeen:**

- Organiseer samenwerking met een fysiotherapeut, zodat oudere werknemers indien nodig van deze dienst gebruik kunnen maken.
- Bouw een netwerk op van bedrijven waarbij oudere werknemers die niet meer passend werk kunnen uitvoeren bij hun huidige werkgever elders gereïntegreerd kunnen worden. Voorwaarde is dat bedrijven openstaan voor de reïntegratie van werknemers uit andere bedrijven.
- Denk meer in de lijn van de middellange termijn, en investeer in de oudere medewerkers.
- Zet oudere werknemers van bijvoorbeeld boven de zestig in op tijdelijke projecten.

**3.4 Teleteam**

Gesproken is met de heer Leppers. Hij is ingehuurd om de werving en selectie van nieuwe medewerkers op zich te nemen. Teleteam levert facilitaire diensten als telefonie, e-mail en fulfillment. Het bureau is gespecialiseerd in arbeidsgehandicapten. Teleteam heeft samen met UWV/CWI, gemeenten en sociale werkvoorziening een intentie getekend om 88 mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt aan te stellen. De instellingen namen tweederde deel van het risico voor hun rekening en Teleteam eenderde. Het risico zou gereduceerd moeten worden middels het binnenhalen van subsidies. Door de risicoverdeling werden ook de instanties gestimuleerd mensen aan te leveren. Teleteam maakt gebruik van de instrumenten proefplaatsing, aanpassing van de werkplek en van de no-riskpolis. De heer Leppers heeft een aantal suggesties om de arbeidsparticipatie van de oudere langdurig zieken en WAO-ers te verbeteren:

**Vanuit UWV:**

- Op basis van het verdelen van de risico's tussen bijvoorbeeld UWV/CWI, de gemeenten en bedrijven kunnen intentieverklaringen worden gesloten. In deze intentieverklaringen worden niet alleen de financiële risico's vastgelegd, maar ook het aantal aan te nemen oudere langdurig zieken en/of WAO-ers.
- In geval er sprake is van grotere projecten is het aan te raden om het treffen van voorzieningen vooraf mogelijk te maken. Op dit moment is dit nog niet mogelijk en heeft dit tot gevolg dat er tijdens het project op een creatieve wijze omgesprongen wordt met de bekostiging van deze voorzieningen.
- Maak de no-riskpolis ook toegankelijk voor personen die in het tweede jaar van de ziekte zitten en kenmerken vertonen van oudere langdurig zieken en/of WAO-ers. Denk ook aan het openstellen van de no-riskpolis voor 55+-ers.
- Verschaf inzicht in de kaartenbakken van UWV/CWI. De ervaring is dat de matching van deze instanties niet altijd goed aansluit bij wat een werkgever verwacht. Dit kan teleurstelling veroorzaken, met de mogelijkheid dat werkgevers niet meer bereid zijn om personen uit deze doelgroep aan te nemen. Door inzicht in de kaartenbakken mogelijk te maken, kunnen werkgevers zelf de matching maken (of een extern bureau).
- Registreer van de doelgroep ook andere relevante gegevens zoals bijvoorbeeld een curriculum vitae. Werkgevers krijgen dan meer inzicht in de opgebouwde werkervaring van de kandidaat.

Hierdoor kan het matchingsproces nog beter verlopen en neemt de kans op het aannemen van personen uit deze doelgroep toe.

- Reduceer het aantal aanspreekpunten. Op dit moment zijn er aanspreekpunten bij diverse instanties zoals UWV/CWI, gemeenten en re-integratiebedrijven. Bekijk of het mogelijk is om één loket te openen.
- Laat UWV investeren in kansrijke doelgroepen.
- Ga flexibel om met bestaande regelgeving en werk meer casusgericht (maatwerk).

Teleteam kent geen specifiek personeelsbeleid dat gericht is op gedeeltelijk arbeidsgeschikte werknemers. Het beleid dat zij voeren is ook geschikt voor oudere werknemers.

### 3.5 Regiopolitie Utrecht

Het interview is gehouden met de heer Van der Waart, re-integratiespecialist. De heer Van der Waart heeft in het verleden expliciet WAO-ers aangenomen vanuit de redenering dat ook deze werknemers recht hebben om bij de overheid te werken. De regiopolitie wilde een afspiegeling zijn van de maatschappij. Helaas is dit beleid gestopt in verband met reorganisaties, waardoor vacante functies eerst intern ingevuld moesten worden. Voor wat betreft het aanstellen van WAO-ers zijn de volgende instrumenten/maatregelen genoemd:

#### **Vanuit UWV:**

- Vereenvoudig de aanvraagprocedure voor diverse subsidies. Ervaren wordt dat dit veel tijd kost.

#### **Overig:**

- Zorg voor goede communicatie tussen artsen/specialisten/deskundigen en de bedrijfsarts. Leg duidelijk vast wat de grenzen zijn van de inzetbaarheid van de kandidaat en zorg ervoor dat alle instanties hiervan op de hoogte zijn.
- Sta er op dat de werknemer zich houdt aan de vastgestelde grenzen. Indien de werknemer zich hier niet aan houdt kan dat op den duur leiden tot ontslag.
- Laat een potentiële kandidaat (werknemer in spe) praten met collega's die voorheen in de WAO zaten. Hierdoor kan de kandidaat een beeld vormen over wat straks van hem of haar verwacht gaat worden. Daarnaast krijgt de kandidaat een beeld van de organisatie.
- Licht de zittende werknemers goed voor over de beperkte inzetbaarheid van de nieuwe werknemer en op welke wijze zij hiermee moeten omgaan.
- Verbeter het overleg tussen UWV/CWI en werkgeversforum Kroon op het Werk.
- Verbeter de communicatie tussen UWV en de werkgevers.

Voor het behouden van oudere werknemers zijn de volgende maatregelen genomen:

#### **Arbeidsvoorwaarden:**

- Bied de mogelijkheid om gedeeltelijk uit te treden.
- Bied de mogelijkheid om langer door te werken na het bereiken van de 65-jarige leeftijd.

#### **Algemeen:**

- Geef individuele voorlichting over het pensioen en de mogelijkheden om eerder te stoppen of langer door te werken.

- Stimuleer bij langer dan twee jaar ziekte de mogelijkheid voor het keuzepensioen in plaats van gedeeltelijk ontslag.
- Benut de mogelijkheden van interne overplaatsingen.
- Zet een herplaatsingscommissie op en geef herplaatsingskandidaten voorrang bij de invulling van interne vacatures.
- Maak gebruik van een geautomatiseerd systeem om verzuim vast te leggen en signaleer direct te ondernemen acties.
- Zet een poortwachtercentrum op. Dit is een netwerk van werkgevers waardoor oudere werknemers herplaatst kunnen worden bij andere bedrijven. Denk hierbij aan een mix van bedrijven uit diverse sectoren.

### 3.6 MELL

De onderstaande verslaglegging van het interview met MELL is niet volgens de structuur zoals hiervoor is aangehouden. De reden hiervoor is dat bij MELL uitsluitend mensen werkzaam zijn die vallen onder de groep ouderen of langdurig zieken. Dit maakt dat men niet werkt met concrete instrumenten of maatregelen, maar dat het hele bedrijf is ingesteld op dat type werknemers. Wij hebben er dan ook voor gekozen om een algemeen beeld van het personeelsbeleid te schetsen. Het interview is gehouden met Monique Snel, operationeel manager.

MELL staat voor Met Een Lastig Lichaam. Dit bedrijf is specialist op het gebied van mobiliteitsproducten voor mensen met een beperking, o.a. scootmobielen, rolstoelen en rollators. Naast de verkoop en levering verzorgt MELL ook het onderhoud en de reparatie van deze producten. Bij MELL werken momenteel vijf medewerkers vast in dienst en zeven medewerkers op oproepbasis. De functies die zij uitvoeren variëren van commerciële ondersteuning tot chauffeurs en reparateurs.

MELL opereert vanuit een ideologisch perspectief: men geeft mensen met een handicap (en daardoor ook een 'arbeidshandicap') bewust de kans om werkervaring op te doen in een omgeving waar rekening wordt gehouden met hun beperking. Zo wordt het makkelijker voor hen om door te groeien naar andere organisaties. Alle werknemers binnen MELL vallen onder de groepen 'langdurig ziek', dan wel 'ouder'. De oudste werknemer is 76 jaar.

Het bedrijf is te klein (13 medewerkers in dienst) om formeel gebruik te maken van instrumenten, maar heeft wel een goed doordacht beeld wat betreft het aanname- en personeelsbeleid. MELL heeft op basis van eerdere ervaringen nu de keuze gemaakt om uitsluitend te werken met mensen die een fysieke beperking hebben. In het verleden is ook met andere moeilijke doelgroepen gewerkt, namelijk met mensen met psychische klachten en mensen die re-integreren na detentie, maar in de praktijk bleek de afstemming van de werkzaamheden op deze groepen teveel tijd en energie vanuit het management te vragen.

Het werken met mensen met een fysieke beperking vraagt veel van het management, voornamelijk wat betreft de planning van werkzaamheden. Het bedrijf adviseert andere potentiële werkgevers voor deze groepen werknemers dan ook om vooral goed na te denken over de 'basis'. Bedrijven die met deze doelgroep werken dienen voldoende tijd te nemen om stil te staan bij wat het betekent om iemand met een beperking in dienst te nemen. Ze moeten zich verdiepen in het ziektebeeld van de werknemer en goed nadenken over welke beperking(en) binnen het bedrijf het best draagbaar is/zijn. Daarop moet het bedrijf bereid zijn zich aan te passen. Als motto hierbij geldt 'wanneer het gaat opvallen dat iemand een beperking heeft, ben je te laat'. Het bedrijf moet vooraf zo ingericht zijn dat de beperking niet opvalt of stoort. Soms komen benodigde aanpassingen bijvoorbeeld pas als een werknemer al maanden in dienst is bij een bedrijf en dat is te laat: enerzijds heeft het bedrijf in die tijd op enige wijze 'last' gehad van de beperkte medewerker, anderzijds is de medewerker zelf waarschijnlijk

al tegen zijn/haar beperking aangelopen waardoor hij of zij het werk niet optimaal heeft kunnen uitvoeren. Dit is slecht voor de beeldvorming en slecht voor de werkgever en werknemer omdat beiden gedemotiveerd kunnen raken.

UWV zou bedrijven kunnen helpen door ze te wijzen op de 'basis' die aanwezig dient te zijn om problemen te voorkomen. Bijvoorbeeld door een consultant op voorhand bij het bedrijf langs te sturen of door voor de werknemer als 'achtervang' te fungeren zodat zij zelf aanpassingen e.d. kunnen regelen. Dit ontlast de werkgever en maakt het aannemen van zieke of oudere krachten aantrekkelijker aangezien het niet om een eigen investering vanuit de werkgever vraagt. Daarnaast kan UWV de werkgevers ontlasten door de administratieve last die samenhangt met het gebruik maken van de vangnetregeling te verlichten.



## 4 Tussentijdse beschouwing

Uit de interviews is een uitgebreid scala aan instrumenten/maatregelen vernomen. Ook de diversiteit van deze maatregelen/instrumenten is enorm. De meest opvallende zaken vatten we hieronder daarom samen:

- De respondenten geven bijna allemaal aan dat het participeren in een (regionaal/landelijk) netwerk van bedrijven bevorderlijk kan werken bij het aannemen van oudere langdurig zieken en/of WAO-ers. Hierdoor bestaat de mogelijkheid om te kunnen herplaatsen in geval achteraf blijkt dat de werknemer niet of nauwelijks inzetbaar is. Ook is genoemd dat in deze netwerken verschillende sectoren vertegenwoordigd zouden moeten zijn. Het is overigens vooraf niet altijd mogelijk om een 100% goede match te maken, zodat herplaatsing naar verloop van tijd een feit wordt.
- De (subsidie)regels die door onder andere UWV gehanteerd worden, ervaren de respondenten in een aantal gevallen als belemmerend. Overigens moet worden opgemerkt dat geen van de respondenten aan heeft gegeven in welke mate deze belemmering nu optreedt. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat werkgevers de administratieve verplichting die bijvoorbeeld de overheid oplegt als belastend ervaren bij het uitvoeren van het ondernemerschap. Zo weten we uit onderzoek, dat het IVA in opdracht van SZW heeft uitgevoerd naar de effecten van de no-riskpolis voor jongeren zonder startkwalificatie, dat zij deze regeling als administratief belastend ervaren terwijl in heel veel gevallen de administratieve handeling is ondergebracht bij een verzekeringsagent. Hier is dan ook eerder sprake van perceptie dan werkelijkheid. Dit zou dus ook zo kunnen zijn bij de ervaringen met UWV.
- Binnen een zorginstelling is een participatieraad voor oudere werknemers, de zogenaamde seniorenraad geïnstalleerd. Deze wordt genoemd als een effectieve maatregel.
- Als het gaat om opleidingsbeleid vinden bedrijven het belangrijk om niet te veel onderscheid te maken tussen jongere en oudere werknemers: ook oudere werknemers moeten zich ontwikkelen.
- Uit de interviews is niet naar voren gekomen of er een onderscheid gemaakt moet worden in instrumenten/maatregelen naar grootteklassen van bedrijven. Onze verwachting is dat sommige instrumenten/maatregelen uniform kunnen worden toegepast bij zowel grote als kleine bedrijven. In andere gevallen zal er wel eerder sprake zijn van specifieke toepassing voor kleinere bedrijven. Denk hierbij aan het instellen van een seniorenraad zoals hiervoor is genoemd. De kans dat dit bij kleine bedrijven zal plaatsvinden is gering als gevolg van het kleine aandeel werknemers.
- Enkele geïnterviewde personen hebben aangegeven dat er individuele voorlichting gegeven moet worden aan werknemers over het pensioen in relatie tot de mogelijkheden om eerder te stoppen dan wel langer door te werken. Veel cao's kennen geen goede arbeidsvoorwaarden voor werknemers die officieel gepensioneerd zijn. Dit kan een belemmering zijn voor oudere werknemers om na de pensioengerechtigde leeftijd door te werken, omdat ze bijvoorbeeld in een veel lagere loonschaal terecht komen, geen vakantiedagen meer krijgen etc. Recentelijk is er een cao afgesloten waar bedrijven vrijwillig gebruik van kunnen maken en deze cao is specifiek gericht op werknemers die langer willen doorwerken.
- In een aantal gevallen is aangegeven dat subsidieregelingen zoals de no-riskpolis ook toegankelijk gemaakt zouden moeten worden voor andere groepen werknemers, bijvoorbeeld 55+-ers. Enkele respondenten geven aan dat de regelingen casusgericht moeten worden ingezet. Dit vereist dat zo'n regeling een ruime opzet kent en persoonsgebonden wordt.
- Tot slot is uit de interviews naar voren gekomen dat het wenselijk is dat er jobcoaches of andere specialisten actief worden binnen bedrijven. Dit om enerzijds de oudere langdurig zieken en/of WAO-ers te ondersteunen bij de uitvoering van de werkzaamheden en anderzijds om werkge-

vers te begeleiden bij het aannemen van deze personen. De jobcoach dient dan wel in dienst te zijn van, dan wel nauw contact te onderhouden met UWV/CWI en gemeenten. Verder denken wij dat een jobcoach ook uitstekend inzetbaar is bij het ondersteunen van oudere werknemers. Wellicht is het een goede optie dat een oudere langdurig zieke en/of WAO-er die weer (gedeeltelijk) aan het werk is, zo'n rol op zich neemt. Immers, deze persoon kent het klappen van de zweep.

### **Resumerend**

Uit het in hoofdstuk 2 opgestelde model en de gevonden instrumenten en/of maatregelen uit de interviews blijkt dat het onderzoek in een spagaat komt. De reden hiervoor is dat er aan de ene kant vastgesteld moet worden welke belemmeringen zich voordoen bij het aannemen van oudere langdurig zieken en/of WAO-ers. Aan de andere kant moeten we achterhalen welke instrumenten of maatregelen succesvol zijn bij het voorkomen dat oudere werknemers ziek worden en uitvallen. In het eerste geval is sprake van het (bewust) werven onder de doelgroep oudere langdurig zieken en/of WAO-ers, al dan niet gebaseerd op het tekort aan gekwalificeerd personeel (arbeidsmarktcrapte). In het tweede geval is sprake van levensfasebewust personeelsbeleid gericht op de oudere werknemers. Het formuleren van beleid op het werven van oudere langdurig zieken en/of WAO-ers is van een geheel andere orde dan het personeelsbeleid specifiek inrichten op de oudere werknemer zodat deze productief en gemotiveerd inzetbaar blijft. Als voorbeeld kunnen we ontziemaatregelen noemen zoals deze vaak voorkomen in cao's. Deze maatregelen zorgen er voor dat oudere werknemers inzetbaar blijven en dus niet ziek worden en/of uitvallen. Aan de andere kant zorgen deze ontziemaatregelen er ook voor dat werkgevers oudere werknemers minder snel aannemen, omdat deze per saldo duurder zijn en minder inzetbaar. Daar komt nog bij dat er recent een onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen naar de problematiek van het aannemen van oudere langdurig zieken en/of WAO-ers. Het is niet zinvol een dergelijk onderzoek nu al weer te herhalen.

### **Vervolg onderzoek: aanpassen doelstelling**

Het bovenstaande in ogenschouw nemend heeft de begeleidingscommissie tijdens haar eerste bijeenkomst de onderzoeksdoelstelling bijgesteld. Het bevragen van werkgevers naar belemmeringen ten aanzien van de instroom van oudere langdurig zieken en WAO-ers is komen te vervallen (eerste doelstelling). De geconstateerde spagaat en het recente onderzoek van RWI liggen hier aan ten grondslag. De begeleidingscommissie heeft dan ook vastgesteld dat de focus van het onderzoek gericht moet worden op levensfasebewust personeelsbeleid voor de oudere werknemer om uitval als gevolg van ziekte te voorkomen. Dit betekent dat het vervolgonderzoek zich alleen bezig houdt met de tweede doelstelling zoals verwoord in paragraaf 1.2.

De begeleidingscommissie heeft verder aangegeven dat er ook gekeken moet worden naar de visie van werkgevers op levensfasebewust personeelsbeleid gericht op de oudere werknemer. Er moet niet alleen gevraagd worden naar passende instrumenten of maatregelen, maar ook naar beleid, ideevorming etc. Dit betekent dat de gevonden instrumenten en maatregelen toegespitst moeten zijn of worden op levensfasebewust personeelsbeleid gericht op oudere werknemers om te voorkomen dat ze ziek worden.

UWV als subsidieverstrekker is van het besluit van de begeleidingscommissie schriftelijk op de hoogte gesteld en is akkoord gegaan met de wijziging van het verdere onderzoek. Het vervolgonderzoek richt zich dan ook alleen op het achterhalen van preventieve en curatieve maatregelen van werkgevers om oudere werknemers gezond, productief en gemotiveerd inzetbaar te houden.

## 5 Beoordelingsmodel

Het beoordelingsmodel zoals dat in hoofdstuk 2 op basis van het bureauonderzoek is gevormd, wordt in deze paragraaf aangevuld door de gegevens uit de interviews met werkgevers er in te verwerken. In de onderstaande tabel zijn de aanvullende of aangepaste instrumenten/maatregelen weergegeven. Het onderstaande model heeft alleen betrekking op preventieve en curatieve maatregelen gericht op het inzetbaar houden van oudere werknemers. De eerder gevonden maatregelen voor het aannemen van oudere langdurig zieken en WAO-ers zijn komen te vervallen als gevolg van het besluit zoals verwoord in het vorige hoofdstuk. Het model wordt in het vervolgonderzoek toegepast tijdens de interviews. Vervolgens worden de gevonden resultaten (voor zover relevant) aan het model toegevoegd. Dit model wordt dan uiteindelijk voorgelegd aan een grote groep werkgevers (enquête). Op deze wijze is er sprake van voortschrijdend inzicht. Immers, eerder gerapporteerde maatregelen en instrumenten worden aan een steeds grotere groep werkgevers voorgelegd (van interviews met een beperkt aantal werkgevers naar een grootschalige enquête onder een groot aantal werkgevers).

**Tabel 5.1. Beoordelingsmodel (op basis van literatuur en interviews)**

	Effectiviteit	Efficiëntie	Robuustheid	Eenvoud	Relevantie
<b>1. ARBEIDSINHOUD</b>					
Taakrotatie					
Interne overplaatsing					
Benutten van EVC's					
Functieverbreiding					
Opleidingsbeleid/POP					
Employabilitybeleid					
Demotie					
Ad hoc brainstormsessies					
<b>2. ARBEIDSMOMSTANDIGHEDEN</b>					
Programma fysieke belasting					
Arbogesprekken					
Opstellen functiebelastingprofiel					
Aandacht voor veiligheid (VCA)					
Oprachten aanpassen aan het seizoen					
Inzet hulpmiddelen					
<b>3. ARBEIDSVORWAARDEN</b>					
Maatwerk/à la carte					
Deeltijdpensioen (partieel uittreden)					
Maatwerkroosters					
PAGO					
Dispensatie nacht-/weekenddienst					
Overwerk voorkomen					
Senioredagen					
Coaching					
Psychosociale hulpverlening					
Samenwerking met zorgverzekeraar					
Programma 'Leren grenzen aangeven'					

	Effectiviteit	Efficiëntie	Robuustheid	Eenvoud	Relevantie
Overgangsconsulent Faciliteren goede lifestyle Vrije dagen niet uitbetalen Stimuleren keuzepensioen Langer doorwerken na 65					
<b>4. ARBEIDSVERHOUDINGEN</b> Stijl van leidinggeven Opzetten specifieke overlegvormen (bv. seniorenraad of ambassadeursraad) Verantwoordelijkheden delegeren Interne communicatie/gesprekken (individueel /groep) Beleid in samenspraak (sociocratisch) Creëren sfeer van veiligheid Open organisatiestructuur					
<b>5. ALGEMEEN</b> Functioneringsgesprekken Jongeren vóór uitstroom aannemen Mentorschap instellen Goede beeldvorming ouderen/positieve benadering Verzuimgesprekken Geïndividualiseerde informatie Nadruk op gezondheid Brancheorganisaties: leden spiegel voorhouden Benutten intersectorale netwerken Samenwerking fysiotherapeut Best practices communiceren Sociaal gezicht management Tevreden zijn met minder winst Herplaatsingscommissie Verzuim: computerprogramma met signalering Ouderen op projecten inzetten					

## 6 Kwalitatief veldonderzoek

Ten behoeve van fase 2 zijn interviews gehouden met werkgevers en/of managers personeelszaken bij zestien verschillende bedrijven in diverse sectoren. Tijdens de interviews is bekeken welke knelpunten de verschillende sectoren ervaren als het gaat om de inzetbaarheid van oudere werknemers en hoe zij hiermee omgaan. Wanneer bedrijven specifiek beleid hebben geformuleerd voor deze groep werknemers is gelet op structureel versus ad hoc beleid en op preventief versus curatief beleid. Daarnaast zijn de wensen en behoeften van de verschillende bedrijven voor de toekomst geïnventariseerd en is hen gevraagd naar interessante initiatieven op dit gebied buiten de eigen branche/sector.

### 6.1 Deelnemers

We hebben in deze fase gesproken met de volgende bedrijven:

1. Aannemersbedrijf van den Berg Lopik;
2. Petrochemie: DSM en Sadic;
3. Schoonmaakbedrijf Hago Nederland B.V.;
4. Vostermans Nederland (productiebedrijf voor o.a. ventilatoren);
5. Hotel Karel V;
6. Woon-zorgorganisatie 't Heem;
7. Gokke-Rutten schoenmode;
8. Sigarettenfabrikant Philip Morris;
9. Veolia (openbaar vervoer, energie en waterzuivering);
10. Loonbedrijf Muys;
11. Ecoservice;
12. Zuwe Zorg;
13. Broekman mode;
14. Zeeman, textielwinkels;
15. Aannemingsbedrijf K. Dekker;
16. Tervoort: bouw, aannemingsbedrijf en projectontwikkeling.

Per interview is een gespreksverslag opgesteld. De deelnemende bedrijven verschillen wat betreft het type werkzaamheden, dit kan van invloed zijn op de mogelijkheden voor oudere of zieke werknemers om te blijven werken. Bovendien verschillen ze qua grootte, hetgeen van invloed kan zijn op de wijze waarop het personeelsbeleid wordt vormgegeven (met name wat betreft het structureel dan wel ad hoc inspringen op problemen). Tenslotte hebben we gestreefd naar een zo groot mogelijke diversiteit aan sectoren, omdat ook per sector verschillen kunnen voorkomen, bijvoorbeeld door kennisdeling of een faciliterende branche-organisatie.

### 6.2 Vergrijzingsgraad

In het algemeen kan worden gesteld dat de bedrijven die wij hebben gesproken een (matige tot sterke) vergrijzing ervaren. De gemiddelde leeftijd van werknemers ligt in veel gevallen tegen de 45 jaar, waarbij bedrijven opmerken dat het aantal 50-plussers toeneemt. Zowel de grote als kleinere bedrijven hebben met vergrijzing te maken. Bij enkele bedrijven speelt vergrijzing nog helemaal geen rol (Hotel Karel V, Ecoservice en Zeeman).

- Aannemersbedrijf van den Berg Lopik: geen vergrijzing. Slechts 4 van de 32 werknemers zijn 50 jaar of ouder.
- Petrochemie: DSM en Sadic: bij beide bedrijven hoge gemiddelde leeftijd, 42 en 45 jaar. Daarnaast duidelijke toename van het aantal werknemers van 55+.
- Schoonmaakbedrijf Hago Nederland B.V.: 60% is boven de 50 jaar. Dit leidt nu nog niet tot concrete problemen, maar voor toekomst moet voldoende instroom worden gewaarborgd anders ontstaan ze wel.
- Vostermans Nederland (productiebedrijf voor o.a. ventilatoren): er is reeds sprake van opkomende vergrijzing. De grootste leeftijdsgroep is nog dat van de 35-50 jarigen. Hierna komt de groep 50+.
- Hotel Karel V: veel jonge instroom (75% onder de 35 jaar), er is geen sprake van vergrijzing.
- Woon-zorgorganisatie 't Heem: 31% van de werknemers is ouder dan 50 jaar, de groep net daaronder is ook groot. Op een enkele locatie is sprake van een sterke vergrijzing: daar is 50% 50 jaar of ouder.
- Gokke-Rutten schoenmode: er is geen sprake van vergrijzing, het gaat om een klein bedrijf met 8 werknemers.
- Sigarettenfabrikant Philip Morris: met name in de productie is sprake van vergrijzing, de gemiddelde leeftijd is 42 jaar. Veel mensen rond de 50.
- Veolia (openbaar vervoer, energie en waterzuivering): 50% is boven de 50 jaar. Problemen worden voorzien als deze groep werknemers uitstroomt.
- Loonbedrijf Muys: Klein bedrijf met 12 werknemers, waarvan slechts 3 personen onder de 40, de rest is 45+. Er is dus sprake van vergrijzing.
- Ecoservice, mestverwerkingsbedrijf: er is geen sprake van vergrijzing, de gemiddelde leeftijd ligt tussen de 35-40 jaar.
- Zuwe Zorg: er is sprake van vergrijzing, 52% van de medewerkers is 45+, 33% is 50+ en 18% is 55 of ouder.
- Broekman mode: in het algemeen is er niet echt sprake van vergrijzing, wel enigszins in het servicecenter en in de Thom Broekman-winkels. Bij deze keten worden ook medewerkers van boven de 50 aangenomen in verband met de uitstraling van de winkel en de benodigde kennis.
- Zeeman: er is geen of nauwelijks sprake van vergrijzing, 75% van het personeel is 30 jaar of jonger.
- Aannemingsbedrijf K. Dekker: 20% van de werknemers is 50 jaar of ouder. Er is al sprake van vergrijzing, de komende 5 jaar gaan 11 personen uitstromen.
- Tervoort, bouw en aannemersbedrijf: de gemiddelde leeftijd lag in 2006 op 43,5 jaar. De oudere groep (40+) wordt steeds meer vertegenwoordigd, deze groep is gestegen van 16% in 2003 naar de huidige 23%.

### 6.3 Knelpunten bij werknemers

De problemen die oudere werknemers in hun werk ondervinden verschillen uiteraard per branche. In veel gevallen is het werk echter fysiek belastend (bouw, industrie maar bijvoorbeeld ook in de detailhandel en zorg), waardoor slijtageklachten boven de 50 jaar een belangrijke rol spelen. Daarnaast zijn algemene populatie en/of leeftijdgebonden gezondheidsproblemen de belangrijkste reden voor uitval. Zo zorgt de socio-economische achtergrond van personeel in de schoonmaaksector nog wel eens voor problemen, evenals de leefstijl van bijvoorbeeld de populatie chauffeurs.

In bedrijven die gebonden zijn aan productienormen, en dat zijn de meeste bedrijven, speelt bovendien het kunnen bijhouden van het (vaak steeds hogere) tempo van het bedrijf. Meegaan met de tijd is nodig om als bedrijf te overleven in een steeds veranderende markt. En ook werknemers moeten met hun tijd meegaan en zich aanpassen aan de veranderende eisen van het bedrijf. Oudere werknemers

moeten daarom vaak opleidingen blijven volgen om zich de nieuwste werkwijzen eigen te maken, wat een zekere mate van mentale druk met zich meebrengt.

Of iemand daadwerkelijk problemen ondervindt in de uitvoering van zijn of haar functie bij het ouder worden is afhankelijk van een groot aantal factoren. De zwaarte van het werk (fysiek) speelt een rol: kenniswerkers kunnen langer zonder problemen doorwerken dan bijvoorbeeld een werknemer in de bouw. Daarnaast zijn ook het type functie, en de verwachtingen van de maatschappij voor wat betreft de leeftijd van degene die deze functie uitvoert, belangrijk. In hogere managementfuncties bijvoorbeeld is senioriteit juist een gewaardeerd goed, dit geldt bijvoorbeeld ook voor de functie van portier in een hotel. Ook heeft het ontstaan van knelpunten te maken met het feit of werknemers zich (nog) voldoende uitgedaagd en gewaardeerd voelen. Hier ligt een actieve rol voor de leidinggevende: goede coaching (bijvoorbeeld door leeftijdsgerelateerde issues te bespreken tijdens jaar- en functioneringsgesprekken) en goed leiderschap zijn belangrijk.

De beeldvorming omtrent oudere werknemers binnen de onderzochte bedrijven is in het algemeen verre van negatief. Het heersende beeld bij werkgevers en personeelsfunctionarissen is dat van de oudere werknemer als loyaal, hardwerkend en met een laag (incidenteel) ziekteverzuim. Wat het ziekteverzuim betreft geeft men wel aan dat als oudere werknemers eenmaal ziek zijn, ze in de regel ook langer ziek zijn dan hun jongere collega's. Bovendien wordt gesteld dat oudere werknemers minder goed mee te krijgen zijn bij (organisatorische) veranderingen en dat zij meer problemen ervaren bij het werken met nieuwe systemen.

#### **6.4 Knelpunten binnen bedrijven**

De bedrijven waar sprake is van vergrijzing ervaren vaak problemen bij de invulling van de vervangingsvraag. Dat komt vooral omdat men geen concessies wil doen aan de kwaliteit bij het werven van instromers. Oudere werknemers hebben (specialistische) kennis opgebouwd waardoor het voor bedrijven lastig is om jonge instromers te vinden die het werk kunnen overnemen. Oudere medewerkers worden in veel bedrijven gestimuleerd om hun kennis te delen met jongere collega's, en in sommige bedrijven is er zelfs sprake van een formele rol als instructeur, maar in de praktijk van drukte en het behalen van productienormen gaat toch nog (te) vaak kennis verloren.

In cao's wordt vooralsnog hoofdzakelijk een ontziewisatie gehanteerd wanneer het gaat om het aan het werk houden van oudere werknemers. Voor werknemers die ouder worden zijn er regelingen om minder zwaar ingezet te worden. Deze regelingen hebben een beschermende functie. De toepassing van ontziewaarrregelen, bijvoorbeeld als het gaat om werktijden (roosters) of taken, komt in de praktijk weliswaar voor, maar wordt vanuit een bedrijfsoogpunt niet gestimuleerd. Het ontzien van de oudere werknemers zorgt namelijk voor meer druk op de jongere werknemers, waardoor het probleem verschuift. In kleine bedrijven is bovendien weinig speelruimte als het gaat om het ontzien van ouderen, er is een klein team dat alle werkzaamheden moet verrichten: iedereen moet dan ook alle taken kunnen vervullen.

#### **6.5 Maatregelen**

Zoals eerder aangegeven ervaren de bedrijven die wij hebben gesproken op enkele uitzonderingen na een (matige tot sterke) vergrijzingsgraad. Opvallend is dat de meeste bedrijven aangeven pas recentelijk geïnventariseerd te hebben hoe groot de vergrijzingsgraad in feite is. Men beraadt zich er nu over of dit een probleem gaat opleveren, op welke afdelingen en hoe het bedrijf hiermee om moet gaan. Dit maakt dat er nog relatief weinig structurele maatregelen zijn uitgezet gericht op het inzet-

baar houden van de oudere werknemers, het personeelsbeleid richt zich vooralsnog op maatwerk. Wanneer werknemers een probleem ervaren wordt gezocht naar een oplossing.

Vanuit het management staan curatieve maatregelen (bijvoorbeeld verzuimbegeleiding) vaak op de eerste plaats. Als onderdeel van curatieve programma's nemen sommige bedrijven deel aan netwerken die in de toekomst zouden kunnen dienen voor herplaatsing en wordt er samengewerkt met reïntegratiebureaus. Daarnaast is er in toenemende mate aandacht voor preventie. Sommige bedrijven zijn al bezig met (het opstarten van) structurele maatregelen. Voorbeelden van preventieve maatregelen zijn het aanbieden van (ergonomische) cursussen en het als bedrijf afspraken maken met fysiotherapeuten. Ook voeren verschillende bedrijven een PAGO (periodiek arbeidskundig onderzoek) uit onder hun werknemers.

Kijkend naar het type maatregelen dat wordt ingezet is een duidelijke hiërarchische structuur zichtbaar, waarbij curatieve maatregelen voorafgaan aan preventieve maatregelen, en taakgerelateerde maatregelen voorafgaan aan meer algemene maatregelen. Zo wordt er bijvoorbeeld geen stressmanagementprogramma ingezet als werknemers nog kampen met ergonomische klachten. Idealiter zouden de maatregelen eigenlijk in omgekeerde volgorde ingezet moeten worden.

Van de specifieke arbeidsvoorwaarden voor oudere werknemers, vastgelegd in de cao's, wordt vaak gebruik gemaakt. Werknemers boven de 55 jaar beschikken in de meeste gevallen over extra vakantiedagen. In sommige cao's is ook vastgelegd dat zij ontheven worden van bepaalde diensten (bijvoorbeeld onregelmatige en nachtdiensten). Van de geboden mogelijkheden wordt vaak gebruik gemaakt, dit is de meest voorkomende vorm van beleid specifiek gericht op oudere werknemers.

Veel bedrijven hanteren als algemene visie op personeelsbeleid dat het belangrijk is om problemen tijdig te signaleren en een aanpak op maat te maken. Hierin ligt een taak voor de leiding op de werkvloer, zij moeten signalen oppikken (zowel werk- als privé-gerelateerd) en het gesprek met de medewerkers aangaan. Waar het bedrijf kan zal het vervolgens faciliteren. Dit maatwerk is niet per definitie leeftijdgebonden. De algemene gedachte is dat voorkomen moet worden dat werknemers in het nauw komen (fysiek, mentaal, financieel of hoe dan ook). Het stimuleren van leidinggevenden om problemen vroegtijdig te signaleren werkt zo als preventieve inzet tegen ziekmelding.

Sommige bedrijven monitoren de inzetbaarheid van werknemers periodiek. Dit gebeurt door middel van de PAGO, maar ook door middel van bijvoorbeeld een 'werkvermogensmonitor': een onderzoek welke het risico op uitval per werknemer aangeeft door middel van een kleur (groen, oranje of rood). Via de medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's) worden soms ook vragen gesteld die duiden op inzetbaarheid. Een belangrijk aandachtspunt bij het werken met dergelijke monitoren is echter wel dat het voorleggen van een instrument en het inventariseren van problemen verwachtingen schept voor wat betreft de oplossing. Bedrijven die hiermee werken moeten zich goed realiseren dat het tot een aanpassing of aanvulling van het beleid kan leiden. Wanneer werknemers problemen aangeven en er wordt vervolgens niets mee gedaan werkt een monitor averechts: de werknemers voelen zich niet serieus genomen en onvoldoende door het bedrijf gesteund.

Als onderdeel van preventieve programma's bieden verschillende bedrijven hun werknemers goedkope of gratis sportlidmaatschappen aan. Ook op het gebied van voeding is gezondheid een issue. Gezond eten wordt in sommige bedrijfskantines gestimuleerd, o.a. door het aanbod.

Wanneer oudere of zieke werknemers ondanks de preventieve maatregelen die worden getroffen tegen problemen aanlopen in de uitvoering van hun werk wordt allereerst onderzocht of het werk met (ergonomische) aanpassingen aan de werkplek toch kan worden volgehouden. De inzet van hulpmiddelen of het aanbieden van cursussen op het gebied van ergonomie en bijvoorbeeld stressmanagement, soms als onderdeel van een structureel programma en soms bij behoefte, zijn hier

voorbeelden van. Wanneer deze maatregelen onvoldoende helpen wordt gezocht naar mogelijkheden om de taken (tijdelijk) te verlichten zodat men toch aan het werk kan blijven. Als ook dit niet slaagt worden de mogelijkheden onderzocht om met werknemers te schuiven binnen de verschillende bedrijfsonderdelen (functieherplaatsing). In principe gebeurt dat met behoud van salaris en overige voorwaarden, behalve als de functiewaardering lager is en de medewerker met de verandering instemt.

Medewerkers ervaren herplaatsing niet altijd als iets positiefs, zeker niet in eerste instantie. De keuze om iemand over te plaatsen moet daarom goed beargumenteerd en begeleid worden vanuit de organisatie. Ook moet de werknemer de kans krijgen om te 'rouwen' over de situatie. De mogelijkheden voor herplaatsing zijn in vrijwel alle bedrijven erg beperkt. In de eerste plaats omdat er lang niet voldoende vacatures binnen het bedrijf zijn om werknemers te herplaatsen, daarnaast omdat werknemers vaak niet beschikken over de juiste (basis)competenties voor een andere functie. Van herplaatsing is vooral sprake wanneer iemand met geringe bij- of omscholing de nieuwe baan zou kunnen uitvoeren.

De inzetbaarheid van werknemers maakt in sommige bedrijven onderdeel uit van het personeelsbeleid. Alle werknemers moeten optimaal inzetbaar zijn en blijven. Daarvoor zijn tijdige gesprekken met leidinggevende of P&O, maar ook vaak opleidingen en trainingen nodig. Op deze manier blijft de waarde van het personeelsbestand van de werkgever op peil en hebben de werknemers zelf meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt. In een bouwbedrijf bijvoorbeeld wordt het zogenaamde 'loopbaantraject' gehanteerd. In dit traject worden allerlei testen en omscholingsmogelijkheden beschikbaar gesteld. Ook worden er maatregelen ingezet die de drempel verlagen om (weer) te gaan leren: het leren-leren traject bijvoorbeeld van Philip Morris. Dit traject wordt ingezet bij oudere werknemers maar ook bijvoorbeeld bij allochtone werknemers. In de praktijk blijken werknemers echter toch meer gemotiveerd voor on-the-job trainingen.

## 6.6 Wensen en behoeften voor de toekomst

De meeste bedrijven willen ouderen graag lang aan het werk houden, eventueel ook voorbij de grens van de pensioenleeftijd. De wet- en regelgeving is echter (nog) niet ingesteld op het doorwerken na 65 jaar. Iemand van 65 mag wel werken, maar het bedrijf kan zich niet verzekeren voor de eventuele ziektekosten. Het gevolg hiervan is dat iemand van 65 jaar niet wordt aangenomen vanwege het te grote risico op hoge kosten. Het probleem is inmiddels aangekaart middels een notitie aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, maar de minister heeft nog geen concrete maatregelen genomen.

Naast de inzet van enkele structurele preventieve maatregelen, vaak arbotechnisch, zien bedrijven met name een oplossing voor eventuele problemen gerelateerd aan vergrijzing in het vroeg signaleren door leidinggevendenden van knelpunten bij individuele werknemers. Investeren in een goede communicatie tussen werkgever en werknemer is daarbij belangrijk. Bij problemen wordt vervolgens op maat beleid ontwikkeld. Sommige grote bedrijven leggen de signaleringsfunctie vast in een instrument welke een inschatting maakt van het risico op uitval. Ook hieruit vloeien echter aanbevelingen die leiden tot maatwerk.

Voor de toekomst ziet men vooral kansen voor beleid gericht op de inzetbaarheid van alle werknemers (employability-beleid). Dit bevordert de doorstroom en voorkomt dat werknemers naarmate ze ouder worden 'vast' komen te zitten in een functie. In de toekomst draagt de werknemer zelf hiervoor ook meer verantwoordelijkheid, hij of zij moet zich (op tijd) om- of bijscholen om met de ontwikkelingen in het bedrijf mee te kunnen (blijven) gaan, of men zoekt (samen met de werkgever) een baan buiten het bedrijf.



## 7 Kwantitatief veldonderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van het kwantitatief veldonderzoek. Dit deel van het onderzoek heeft tot doel gehad om te toetsen in hoeverre de geïnventariseerde instrumenten en maatregelen op grote schaal voorkomen. Hiertoe is een enquête uitgezet onder ruim 5000 bedrijven<sup>7</sup>. Binnen de organisatie is de uitnodiging gericht aan P&O-functionarissen, of in kleine bedrijven aan de bedrijfsleider/directeur. Om de respons verder te verhogen is vervolgens het bedrijvenpanel van TNS-NIPO ingezet. Deze werkwijze leverde in totaal 574 volledig ingevulde enquêtes op.

In de volgende paragrafen worden de resultaten van deze enquête gepresenteerd. Eerst worden in paragraaf 7.1 enkele kenmerken van de deelnemende organisaties gepresenteerd, gevolgd door een korte weergave van de mate waarin zij naar hun mening te maken (gaan) hebben met vergrijzing (paragraaf 7.2), waarna de vraag aan de orde komt of zij een structureel ouderenbeleid voeren (paragraaf 7.3). Vervolgens komt de visie van de organisaties op het te voeren ouderenbeleid aan bod (paragraaf 7.4). Aansluitend wordt aangegeven in hoeverre de betreffende organisaties verschillende instrumenten en maatregelen inzetten om het uitvallen van oudere werknemers tegen te gaan (paragraaf 7.5). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen preventieve en curatieve maatregelen. Tot slot komen de oordelen van de organisaties over de betreffende maatregelen en instrumenten aan bod (paragraaf 7.6).

### 7.1 Kenmerken van de organisaties

De organisaties die meewerkten aan de enquête hebben gemiddeld 190 werknemers in dienst. Dit gemiddelde wordt echter sterk omhooggetrokken doordat er één organisatie met 22.000 medewerkers is vertegenwoordigd. Zonder deze 'uitschieter' komt het gemiddelde op 152 werknemers. De helft van de organisaties heeft 20 of minder werknemers in dienst, en driekwart van de organisaties minder dan 55. Een vast contract komt veel vaker voor dan een tijdelijk contract; een kwart van de organisaties heeft geen werknemers met een tijdelijk contract in dienst.

Driekwart van de organisaties blijkt ten minste tien jaar te bestaan. Het aantal 'jonge' organisaties (minder dan drie jaar) is laag; 34 van de 574. Bijna 30% van de organisatie zegt niet onder een cao te vallen (inclusief 26 respondenten die aangaven dit niet te weten). Een iets groter aantal, een derde van de organisaties, zegt niet onder een brancheorganisatie te vallen (inclusief 53 respondenten die dit niet wisten).

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 tot 50 werknemers), middelgrote (51 tot 250 werknemers) en grote organisaties (251 of meer werknemers).

---

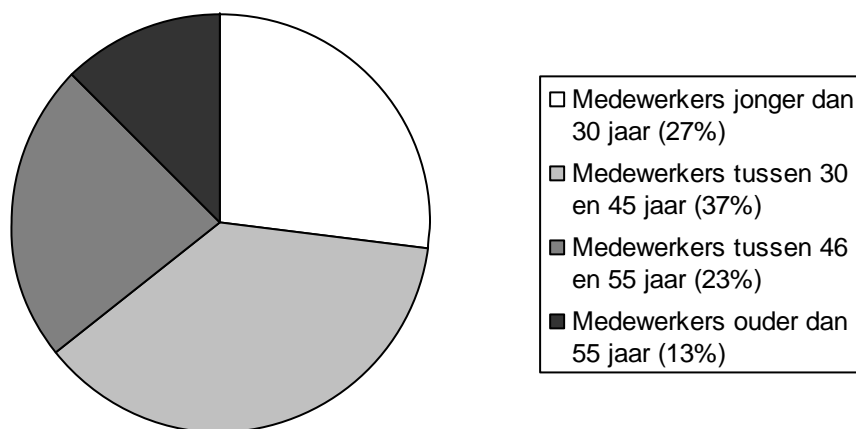
7 In dit onderzoek zijn ook overheidsorganisaties meegenomen, die eveneens zijn vertegenwoordigd in het Bedrijvenpanel. Vandaar dat de respondenten verder worden aangeduid als 'organisaties'.

**Tabel 7.1 Onderzoekspopulatie naar sector en grootteklasse**

	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
<b>Totaal</b>	<b>417</b>	<b>109</b>	<b>46</b>	<b>572*</b>

\* Van twee organisaties is de personeelsgrootte niet bekend.

Onderstaande figuur toont de leeftijdsopbouw van de organisaties. Weergegeven zijn de percentages medewerkers van alle organisaties samen naar leeftijdsklasse.

**Figuur 7.1 Onderzoekspopulatie naar leeftijdsopbouw**

In Nederland is 35% van de werkzame personen ouder dan 45 jaar (CBS, Statline). De onderzoekspopulatie komt hier vrijwel mee overeen (36%). In de meeste sectoren ligt dit percentage ook op of rond de 35%, maar enkele sectoren wijken hier van af. Onderstaande tabel toont de leeftijdsopbouw naar sector. De zakelijke dienstverlening en de detailhandel blijken een jongere leeftijdsopbouw te hebben en de overheidssectoren een oudere.

**Tabel 7.2 Onderzoekspopulatie naar leeftijdsopbouw per sector**

	% werknemers tot en met 45 jaar	% werknemers ouder dan 45 jaar	n
Landbouw	64%	36%	36
Industrie	66%	34%	87
Bouwnijverheid	64%	36%	52
Reparatie van consumentenartikelen en handel	66%	34%	21
Vervoer, opslag en communicatie	62%	38%	69
Financiële instellingen	66%	34%	19
Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	71%	29%	77
Openbaar bestuur, overheid	54%	46%	19
Onderwijs	54%	46%	51
Gezondheids- en welzijnszorg	59%	41%	56
Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	63%	37%	15
Detailhandel	77%	23%	53
Anders	54%	46%	21
<b>Totaal</b>	<b>64%</b>	<b>36%</b>	<b>574</b>

## 7.2 Problemen met vergrijzing in de organisatie, nu en in de toekomst

De meerderheid van de respondenten gaf aan op dit moment in de eigen organisatie geen of 'in zeer beperkte mate' problemen te ervaren rondom vergrijzing (60%). Van de organisaties die hier wel mee te maken hebben, geldt dit voor 29% 'in beperkte mate', en voor 11% van de organisaties in grote tot zeer grote mate.

Voorzien de bedrijven voor de toekomst wel problemen? De groep die dit niet of in zeer beperkte mate voorziet bedraagt nog 43%. 36% verwacht dit in beperkte mate en 21% in (zeer) grote mate.

Vervolgens hebben we gekeken naar de problemen met de vergrijzing, nu en in de toekomst, naar sector (Tabel 7.3), naar grootteklasse (Tabel 7.4) en naar leeftijdsopbouw op een schaal van 1 (helemaal niet) tot 5 (in zeer grote mate).

Met name de sectoren openbaar bestuur/overheid en onderwijs ondervinden nu relatief grote problemen met vergrijzing terwijl financiële instellingen en zakelijke dienstverleners er minder mee van doen hebben. In de toekomst verwachten de sectoren openbaar bestuur/overheid en onderwijs wederom de meeste problemen en de financiële instellingen en zakelijke dienstverleners de minste problemen.

**Tabel 7.3 Problemen met vergrijzing, nu en in de toekomst, naar sector**

	Problemen nu	Problemen toekomst
	2,1	2,6
Industrie	2,3	2,7
Bouwnijverheid	2,4	2,9
Reparatie van consumentenartikelen en handel	2,2	2,7
Vervoer, opslag en communicatie	2,2	2,6
Financiële instellingen	1,6	2,4
Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	1,7	2,4
Openbaar bestuur, overheid	2,9	3,5
Onderwijs	2,6	3,1
Gezondheids- en welzijnszorg	2,4	2,8
Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	1,9	2,5
Detailhandel	2,1	2,5
Anders	2,1	2,3
<b>Totaal</b>	<b>2,2</b>	<b>2,7</b>

De grotere organisaties geven vaker aan nu problemen te ervaren dan de kleinere, en ook voor de toekomst verwachten ze meer problemen met vergrijzing.

**Tabel 7.4 Problemen met vergrijzing, nu en in de toekomst, naar grootteklasse**

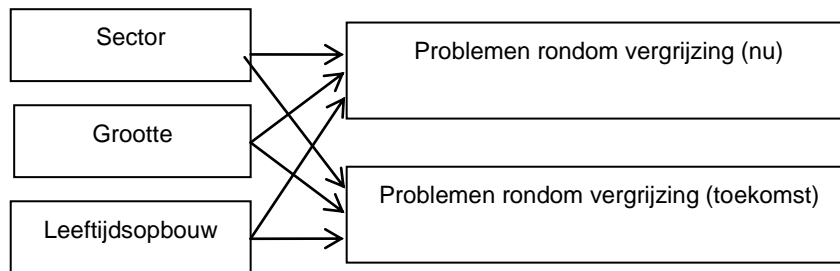
	Problemen nu	Problemen toekomst
Klein	2,1	2,6
Middel	2,4	2,9
Groot	2,8	3,3
<b>Totaal</b>	<b>2,2</b>	<b>2,7</b>

Organisaties met minder dan 35% werknemers ouder dan 45 hebben en verwachten, logischerwijs, minder problemen met de vergrijzing dan organisaties die meer dan 35% werknemers ouder dan 45 jaar in dienst hebben.

**Tabel 7.5 Problemen met vergrijzing, nu en in de toekomst, naar leeftijdsopbouw**

	Problemen nu	Problemen toekomst
Organisaties met minder dan 35% werknemers ouder dan 45 jaar	1,9	2,4
Organisaties met 35% of meer werknemers ouder dan 45 jaar	2,5	3,0
<b>Totaal</b>	<b>2,1</b>	<b>2,7</b>

Vervolgens is door middel van variantie-analyse en multivariate regressie-analyse onderzocht of sector, grootteklasse en leeftijdsopbouw invloed hebben op het al dan niet hebben én verwachten van problemen rondom vergrijzing (zie Figuur 7.2).

**Figuur 7.2 Invloed sector, grootte en leeftijdsopbouw op problemen rondom vergrijzing**

Uit deze analyses (zie bijlage 1) blijkt dat in de sectoren openbaar bestuur en onderwijs de problemen zowel nu als in de toekomst significant groter zijn dan in de overige sectoren. In de financiële instellingen en in de zakelijke dienstverlening zijn de huidige problemen zowel nu als in de toekomst significant kleiner dan in de meeste andere sectoren. Daarnaast blijkt dat ook grootte en met name leeftijdsopbouw invloed hebben op problemen rondom vergrijzing nu en in de toekomst: hoe groter de organisatie en hoe meer werknemers boven de 45, hoe meer problemen er ervaren (zullen) worden.

### 7.3 Structureel beleid

69% van de bedrijven 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% van de respondenten was dit niet bekend. Overigens zal in paragraaf 7.3 blijken dat veel organisaties wel maatregelen of instrumenten toepassen, maar niet als onderdeel van een *structureel* ouderenbeleid.

Bij de bedrijven die wel een structureel beleid voeren, blijkt dit vaak zowel preventief als curatief van aard te zijn, 52% gaf dit aan. In 47% van de gevallen is het preventief van aard en de rest past een curatief beleid toe.

Nagegaan is of het hebben van structureel beleid en de aard van dit beleid (preventief, curatief, beide) verband houdt met de sector (Tabel 7.6), grootteklasse (Tabel 7.7) en leeftijdsopbouw (Tabel 7.8) van de onderzochte organisaties. In de betreffende tabellen is de categorie 'weet niet' buiten beschouwing gelaten. Hierdoor verschuiven de percentages iets (vergeleken met bovenstaande alinea).

De sectoren waarin het vaakst structureel beleid gericht op ouderen gevoerd wordt zijn de non-profit sectoren: onderwijs (48%), openbaar bestuur (42%) en zorg (39%). Van de profit-sectoren scoort de bouwnijverheid het hoogst; iets meer dan een derde van de organisaties in deze sector voert structureel beleid (35%). Iets minder vaak komt dit voor in de industrie, namelijk 30%. In de overige sectoren geldt dit voor 17 tot 27% van de bedrijven, met uitzondering van de landbouw, waar maar door 9% van de bedrijven structureel beleid gevoerd wordt. Overigens wil het niet hebben van een structureel beleid nog niet zeggen dat er helemaal niets voor oudere werknemers wordt gedaan. Het is goed mogelijk dat er op ad hoc basis, door middel van goed onderling overleg, wel degelijk maatregelen worden genomen om oudere werknemers inzetbaar te houden.

**Tabel 7.6 Percentage organisaties dat structureel beleid voert, naar sector**

	Niet	Wel			
		Totaal	Preventief*	Curatief*	Beide*
Landbouw	91%	9%	33%	0%	67%
Industrie	70%	30%	50%	0%	50%
Bouwnijverheid	65%	35%	41%	0%	59%
Reparatie van consumentenartikelen en handel	75%	25%	40%	0%	60%
Vervoer, opslag en communicatie	77%	23%	73%	0%	27%
Financiële instellingen	78%	22%	100%	0%	0%
Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	83%	17%	62%	0%	38%
Openbaar bestuur, overheid	58%	42%	13%	13%	75%
Onderwijs	52%	48%	39%	4%	57%
Gezondheids- en welzijnszorg	61%	39%	50%	0%	50%
Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	73%	27%	25%	0%	75%
Detailhandel	78%	22%	36%	0%	64%
Anders	89%	11%	0%	0%	100%
<b>Totaal</b>	<b>72%</b>	<b>28%</b>	<b>47%</b>	<b>1%</b>	<b>52%</b>

\*Dit zijn percentages van het totaal aantal organisaties per sector dat wél structureel beleid voert. N.B. Als gevolg van afronding kunnen de sommen van de percentages van 100% afwijken.

Onderstaande tabel toont de uitsplitsing naar grootteklasse in relatie tot het wel of niet voeren van structureel beleid. Er bestaat een duidelijk (significant) verschil tussen de grootteklassen: in de kleinere bedrijven wordt minder vaak structureel beleid gevoerd gericht op het voorkomen van uitval van oudere werknemers.

**Tabel 7.7 Percentage organisaties dat structureel beleid voert, naar grootteklasse**

	Niet	Wel			
		Totaal	Preventief*	Curatief*	Beide*
Klein	78%	22%	50%	1%	49%
Middel	62%	39%	45%	0%	55%
Groot	52%	48%	40%	0%	60%
<b>Totaal</b>	<b>72%</b>	<b>28%</b>	<b>47%</b>	<b>1%</b>	<b>52%</b>

\*Dit zijn percentages van het totaal aantal organisaties per sector dat wél structureel beleid voert. N.B. Als gevolg van afronding kunnen de sommen van de percentages van 100% afwijken.

Als we kijken naar de verschillen naar leeftijdsopbouw hebben organisaties met relatief veel oudere werknemers, zoals verwacht, vaker een structureel beleid gericht op het voorkomen van uitval van oudere werknemers dan organisaties met relatief weinig oudere werknemers.

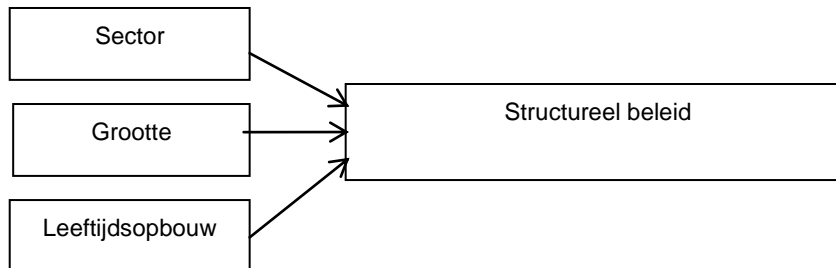
**Tabel 7.8 Percentage organisaties dat structureel beleid voert, naar leeftijdsopbouw**

	Niet	Wel			
		Totaal	Preventief*	Curatief*	Beide*
Organisaties met minder dan 35% werknemers ouder dan 45 jaar	76%	24%	57%	1%	41%
Organisaties met 35% of meer werknemers ouder dan 45 jaar	68%	32%	38%	1%	60%
<b>Totaal</b>	<b>72%</b>	<b>28%</b>	<b>47%</b>	<b>1%</b>	<b>52%</b>

\*Dit zijn percentages van het totaal aantal organisaties per sector dat wél structureel beleid voert. N.B. Als gevolg van afronding kunnen de sommen van de percentages van 100% afwijken.

Vervolgens is door middel van variantie-analyse en multivariate logistische regressie-analyse onderzocht of sector, grootteklasse en leeftijdsopbouw invloed hebben op het al dan niet hebben van een structureel beleid gericht op het voorkomen van uitval van oudere werknemers (zie figuur 7.3).

**Figuur 7.3 Invloed sector, grootte en leeftijdsopbouw op structureel beleid**



Hieruit blijkt dat er in de sectoren onderwijs, openbaar bestuur en gezondheids- en welzijnszorg vaker structureel beleid gevoerd wordt dan in de overige sectoren (zie bijlage 1). In de sector landbouw, jacht en bosbouw wordt minder vaak structureel beleid gevoerd. Daarnaast blijkt dat bedrijven waarvan minimaal 35% van de werknemers ouder dan 45 jaar is vaker structureel beleid voeren. Het aantal werknemers (grootte organisatie) heeft geen significante voorspellende waarde op het al dan niet voeren van een structureel beleid.

#### 7.4 Visie op ouderenbeleid

De visie op ouderenbeleid – beleid gericht op (het voorkomen van) uitval van oudere werknemers – is getoetst door de respondenten een aantal stellingen voor te leggen. Per stelling kon men aangeven in hoeverre men het hiermee eens was. Uit de antwoorden op de stellingen blijkt onder meer hoe de respondenten denken over de verantwoordelijkheid voor dit beleid en voor de oudere werknemer. Uit de analyse komt wat dit betreft geen eenduidig beeld naar voren. Een groot aantal respondenten vindt dat oudere werknemers zelf bij de werkgever moeten aangeven waar zij tegenaan lopen en dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun (duurzame) inzetbaarheid. Op de schaal van 1 (= helemaal oneens) tot 5 (= helemaal eens) scoren deze stellingen het hoogst en het op twee na hoogst. De stelling 'Ik hecht veel waarde aan preventieve maatregelen gericht op het voorkomen van uitval van oudere werknemers' scoort echter ook hoog, alsmede de stelling dat de werkgever verantwoordelijk is voor het zo goed mogelijk inzetbaar houden van oudere werknemers. Onderstaande tabel toont de resultaten van deze stellingen, op volgorde van 'instemming': de stelling waarop het hoogst gescoord is, staat bovenaan.

**Tabel 7.9 Stellingen rondom vergrijzing**

	Gemiddelde score	N	Standaard deviatie
Oudere werknemers moeten zelf bij de werkgever aangeven waar zij tegenaan lopen	4,1	571	0,67
Per werknemer moet worden gekeken naar de beste manier om zijn productiviteit op peil te houden, leeftijd speelt hierbij geen rol	4,0	569	0,86
Oudere werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor hun (duurzame) inzetbaarheid	3,7	570	0,82
Ik hecht veel waarde aan preventieve maatregelen gericht op het voorkomen van uitval van oudere werknemers	3,7	560	0,83

	Gemiddelde score	N	Standaard deviatie
Het is belangrijk om het personeelsbeleid op de leeftijd van (groepen) werknemers af te stemmen	3,7	566	0,90
De werkgever is verantwoordelijk voor het zo goed mogelijk inzetbaar houden van oudere werknemers	3,7	569	0,91
Voor oudere werknemers met leeftijdsgerelateerde klachten is vanuit de onderneming structureel beleid nodig	3,6	562	0,83
De werkgever moet preventieve maatregelen ontwikkelen om te voorkomen dat werknemers uitvallen naarmate ze ouder worden	3,5	567	0,85
Naarmate werknemers ouder worden is maatwerk op het gebied van personeelsbeleid noodzakelijk	3,4	563	0,86
Ontziebeleid voor ouderen belast de jongere werknemers	3,3	565	1,00
Het is binnen mijn organisatie mogelijk om oudere werknemers met klachten te ontzien qua taken/werktijden/roosters etc.	3,2	546	1,00
Ik hecht veel waarde aan ontzienaarrregelen gericht op het voorkomen van uitval van oudere werknemers	3,2	560	0,95
De werkomstandigheden moeten voor iedere leeftijdsgroep worden aangepast	3,2	566	0,98
Oudere werknemers moeten aan dezelfde (productiviteits)eisen voldoen als jongere werknemers	3,1	564	0,86
Mijn organisatie doet er alles aan om oudere werknemers met klachten te herplaatsen bij een andere organisatie (in dezelfde of een andere sector)	2,8	498	0,98
Het is onvermijdelijk dat oudere werknemers (iets) minder productief zijn dan jongere werknemers	2,8	568	1,06
Het is binnen mijn organisatie mogelijk om oudere werknemers met klachten te herplaatsen in een andere functie	2,5	543	1,05

*De categorie 'weet niet/niet van toepassing' is niet meegenomen in de analyse. Aan het aantal respondenten (n) is te zien door hoeveel mensen de vraag beantwoord is (de overigen kozen 'weet niet/niet van toepassing').*

## 7.5 Inzet van maatregelen en instrumenten

### 7.5.1 Inzet van preventieve maatregelen en instrumenten

Aan de respondenten is de gehele lijst van mogelijke preventieve instrumenten en maatregelen voorgelegd, die in het vooronderzoek geïnventariseerd is, met de vraag of deze in de organisatie worden toegepast. De zogenaamde seniorendag, het bieden van extra verlof op basis van leeftijd, wordt met afstand het vaakst genoemd. De helft van de organisaties past deze maatregel toe (285 van de 574 organisaties). Daarna volgen, met elk ongeveer een derde, de inzet van ergonomische hulpmiddelen, loopbaanplanning en het aanpassen van de arbeidstijd. Ook blijkt dat bijna 1 op de 5 organisaties geen preventieve instrumenten of maatregelen toepast (19%). Overigens geldt voor vrijwel alle maatregelen dat ze vaker toegepast worden in de grotere organisaties<sup>8</sup>. Alleen de maatwerkroosters en PAGO worden in de middelgrote bedrijven net iets vaker toegepast dan in de grotere bedrijven. Een ander opvallend verschil naar grootteklasse is het aantal organisaties dat aangaf *geen* preventieve

8 Er is hierbij gekeken naar de drie grootteklassen (1 t/m 50 werknemers, 51 t/m 250 werknemers en 251 werknemers of meer). Overigens kan naast de personeelsomvang het verschil tussen profit en non-profit organisaties deze toename verklaren. Immers, de non-profit sectoren (onderwijs, zorg, openbaar bestuur), waarvan bekend is dat daarin vaak een structureel ouderenbeleid gevoerd wordt, zullen meestal in de grootteklasse '50 of meer werknemers' zitten.

maatregelen/instrumenten toe te passen: dit geldt voor 2% van de grote organisaties, 10% van de middelgrote organisaties en voor 24% van de kleine organisaties.

Onderstaande tabel toont de 'top 10' van maatregelen. In de tabel is tevens opgenomen door wie de toegepaste maatregel geïnitieerd is. Aan elke respondent die een maatregel of instrument 'aankruiste', is namelijk gevraagd of de betreffende maatregel door de organisatie zelf, vanuit de cao, of vanuit de brancheorganisatie is geïnitieerd<sup>9</sup>. In de tabel wordt dit resultaat getoond als percentage van het aantal organisaties dat deze maatregel toepast. Het verschil in deze percentages is opvallend. De meest toegepaste maatregel, het toekennen van senioredagen, is bij driekwart van de organisaties in de cao vastgelegd. Deze maatregel is vaak in veel cao's opgenomen, en in die zin is deze eerste plaats dus niet verrassend. De nummer twee daarentegen, het inzetten van ergonomische hulpmiddelen, is bij 86% van de organisaties door de organisatie zelf geïnitieerd. Kennelijk wordt er veel door organisaties zelf geïnitieerd.

Brancheorganisaties hebben relatief weinig invloed op het gebruik van de preventieve maatregelen en instrumenten. Hun initiatieven, binnen de top 10, betreffen met name employabilitybeleid (17%) en Loopbaanplanning/POP c.q. programma ter voorkoming van fysieke overbelasting, beiden 15%. Vanuit de cao is er meer initiatief voor preventie van uitval van oudere medewerkers. De hoogste bijdrage wordt geleverd aan de senioredagen (74%), deeltijdpensioen (70%) en het aanpassen van arbeidstijd (35%). Behalve bij senioredagen en deeltijdpensioen komen de meeste initiatieven voor maatregelen en instrumenten vanuit de organisaties zelf.

**Tabel 7.10 Preventieve maatregelen en instrumenten**

Maatregel/instrument	Aantal maal genoemd	%	Vanuit organisatie %	Vanuit cao %	Vanuit branche-org. %
Senioredagen (extra verlof)	285	50%	20%	74%	5%
Inzet van ergonomische hulpmiddelen (bijv. aangepaste stoel)	190	33%	86%	5%	5%
Loopbaanplanning/Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP)	169	29%	59%	24%	15%
Aanpassen arbeidstijd: minder uur per week werken op initiatief werkgever	156	27%	58%	35%	4%
Opleidingsbeleid	147	26%	72%	12%	14%
Employabilitybeleid (hoe medewerkers hele loopbaan gezond en productief houden)	121	21%	60%	18%	17%
Deeltijdpensioen	116	20%	22%	70%	7%
PAGO (Periodiek Arbeidsgezondheidsonderzoek) (beroeps- of functiegebonden klachten opsporen)	114	20%	50%	33%	11%
Programma ter voorkoming van fysieke overbelasting	112	20%	70%	9%	15%
Arbogesprekken over veiligheid, gezondheid en welzijn	100	17%	75%	10%	12%
Binnen mijn organisatie worden geen preventieve instrumenten/maatregelen toegepast	111	19%			

Er zijn enkele verschillen tussen de sectoren in het aantal maal dat maatregelen toegepast worden. In de bouw wordt de inzet van ergonomische hulpmiddelen als maatregelen vaak toegepast (vaker dan in andere sectoren). Voor de non-profitsectoren geldt in het algemeen dat zij meer maatregelen noemen, met name de vrijstelling in roosters wordt in de zorg vaak als preventieve maatregel toegepast.

9 Deze percentages tellen niet (altijd) op tot 100% omdat hier in een enkel geval 'anders' ingevuld werd.

### 7.5.2 Inzet van curatieve maatregelen en instrumenten

Onderstaande tabel toont hetzelfde overzicht voor de curatieve instrumenten. In de top drie staan twee maatregelen die gericht zijn op (met name) de fysieke gezondheid van werknemers: het aanpassen van de werkplek en de inzet van ergonomische hulpmiddelen. Ook voor de curatieve maatregelen en instrumenten geldt, dat deze vaak vanuit de organisatie zelf geïnitieerd worden. Vrijstelling in roosters is een maatregel die wel vaak in de cao is vastgelegd. De organisaties die dit aangeven bevinden zich meestal in de gezondheidszorg, maar hebben wel te maken met verschillende cao's.

Van de 80 organisaties die aangeven 'Herplaatsing buiten de organisatie' als maatregel toe te passen, zijn er 12 die aangeven dat dit door de brancheorganisatie geïnitieerd is (15%). Deze brancheorganisaties zijn bijna allemaal overheidsbranches (met name onderwijs), maar ook wordt Transport en Logistiek Nederland genoemd.

Ook voor wat betreft de curatieve maatregelen en instrumenten geldt dat ze, hier zelfs in alle gevallen, vooral geïnitieerd worden door de organisaties zelf.

Ten slotte is er een aantal organisaties dat geen curatieve instrumenten of maatregelen ter voorkoming van uitval van oudere werknemers toepast; dit geldt voor ruim een kwart van de respondenten (26%). Evenals bij de preventieve maatregelen geldt dat de kleinere organisaties vaker aangeven geen maatregelen toe te passen. Dit betreffen overigens vrij vaak organisaties die in het geheel geen maatregelen treffen: in totaal zijn er 101 organisaties die aangeven noch curatieve noch preventieve maatregelen of instrumenten toe te passen, hetgeen neerkomt op 18%. Ten slotte valt op dat 65% van deze organisaties *geen* werknemers ouder dan 55 in dienst heeft. Hier is de noodzaak voor het nemen van maatregelen dus ook minder groot.

**Tabel 7.11 Curatieve maatregelen en instrumenten**

Maatregel/instrument	Aantal maal genoemd	%	Vanuit organisatie %	Vanuit cao %	Vanuit Branche-org %
Aanpassing werkplek	233	41%	83%	4%	9%
Verzuimgesprekken	216	38%	78%	11%	9%
Inzet van ergonomische hulpmiddelen (bijv. aangepaste stoel)	191	33%	87%	5%	6%
Arbogesprekken over veiligheid, gezondheid en welzijn	156	27%	65%	15%	14%
Herplaatsing in een andere functie, binnen organisatie	152	26%	78%	7%	11%
Vrijstelling van taken	108	19%	85%	6%	8%
Programma ter voorkoming van fysieke overbelasting	90	16%	76%	8%	11%
Herplaatsing buiten de organisatie	80	14%	79%	6%	15%
Vrijstelling in roosters (bijv. nacht-/weekenddienst)	71	12%	62%	31%	6%
Opstellen functiebelastingprofiel (mogelijkheden en knelpunten in kaart brengen)	71	12%	55%	18%	17%
Binnen mijn organisatie worden geen curatieve instrumenten/maatregelen toegepast	149	26%			

Wanneer we kijken naar verschillen tussen sectoren in de mate waarin maatregelen toegepast worden, valt op dat het programma ter voorkoming van fysieke overbelasting veel in de industrie en in de zorg wordt toegepast. Arbogesprekken en verzuimgesprekken worden veel in de non-profitsectoren toegepast; deze laatste maatregel komt overigens in de detailhandel ook vaker voor dan gemiddeld.

De sectoren zorg en vervoer passen vaak vrijstelling in roosters als maatregel voor oudere werknemers toe. Vrijstelling van taken komt bovengemiddeld vaak voor in zowel het onderwijs als de industrie. Er lijkt dus een relatie te bestaan tussen functie-inhoud en aard van de belasting enerzijds en noodzaak van en mogelijkheden tot specifieke maatregelen anderzijds.

## 7.6 Beoordeling van de toegepaste maatregelen en instrumenten

Aan de respondenten is gevraagd voor alle maatregelen en instrumenten die in hun organisatie toegepast worden aan te geven hoe zij deze beoordelen. Deze beoordeling bestaat uit de verschillende onderdelen, die overeenkomen met het beoordelingsmodel uit de voorstudies (zie Hoofdstuk 5). Hieronder wordt eerst schematisch weergegeven hoe deze items geoperationaliseerd zijn.

**Tabel 7.12 Operationalisatie van onderzoeksvragen**

Item	Vraagstelling in de enquête
Effectiviteit	Wordt met de door u gebruikte instrumenten/maatregelen werkelijk uitval van oudere werknemers voorkomen?
Efficiëntie	Staan de investeringen van uw organisatie (tijd/geld/moeite) in de door u gebruikte instrumenten/maatregelen ter voorkoming van uitval van oudere werknemers in verhouding tot de opbrengsten ervan?
Robuustheid	Denkt u dat de door u gebruikte instrumenten/maatregelen ter voorkoming van uitval van oudere werknemers ook in andere contexten en organisaties toe te passen zijn?
Eenvoud	Vindt u dat de door u gebruikte instrumenten/maatregelen ter voorkoming van uitval van oudere werknemers eenvoudig toe te passen zijn?
Relevantie	Sluiten de door u gebruikte instrumenten/maatregelen ter voorkoming van uitval van oudere werknemers aan bij uw behoeften?

*De antwoordcategorieën waren 1=Nee, 2=Enigszins, 3=Grotendeels, en 4=Ja. Daarnaast kon 'Weet niet' aangekruist worden.*

Aangezien er in de vragenlijst 23 preventieve en 17 curatieve maatregelen/instrumenten opgenomen zijn, levert dit een groot aantal scores op. In de volgende paragrafen worden de resultaten van de top 10 van toegepaste preventieve en curatieve maatregelen getoond en besproken.

### 7.6.1 Oordeel over de preventieve maatregelen/instrumenten

Onderstaande tabel toont de 'beoordeling' door P&O-medewerkers en/of directeuren van de in hun organisatie toegepaste maatregelen en instrumenten ter voorkoming van uitval van oudere werknemers. Achtereenvolgens zijn effectiviteit, efficiëntie, robuustheid, eenvoud en relevantie van de maatregel gewaardeerd op een schaal van 1 t/m 4 (resp. nee, enigszins, grotendeels, ja), waarbij geldt dat een hogere score staat voor een hogere waardering. In de tabel worden de gemiddelde scores getoond en het aantal respondenten dat die vraag beantwoordde (n).

De maatregelen en instrumenten in de tabel staan op volgorde van gebruik, het is de top 10 van preventieve maatregelen. Uit de resultaten blijkt dat de meest toegepaste maatregel, de senioredagen, niet heel hoog scoort op effectiviteit (2,6). De organisaties zijn dus beperkt van mening dat senioredagen werkelijk de uitval van oudere werknemers voorkomen. Dit effect wordt hoger ingeschat wanneer men oudere werknemers de mogelijkheid biedt om minder uren per week te werken en wanneer sprake is van deeltijdpensioen. Aandacht voor fysieke belasting wordt als (redelijk) effectief beschouwd, zo blijkt uit de maatregelen 'inzet van ergonomische hulpmiddelen' en 'programma ter voorkoming van fysieke overbelasting'. Overigens valt de maatregel die het hoogst scoort op effectiviteit, buiten deze top 10. Dit betreft het aanpassen van de arbeidstijd door oudere werknemers minder uren per dag te laten werken. Deze maatregel scoort 3,2, maar wordt dus door minder organisaties toege-

past (n=81). Hierbij zijn geen significante verschillen naar grootteklasse of sector geconstateerd. Wat verder opvalt is dat de meest genoemde effectieve maatregelen “minder uren gaan werken en deeltijd pensioen” ervoor zorgen dat de oudere medewerker minder inzetbaar wordt. Op deze wijze wordt voorkomen dat deze medewerker overbelast wordt en daardoor uitvalt (ziek wordt). De senioredagen zijn hiervan ook een voorbeeld, maar deze worden blijkbaar minder effectief geacht<sup>10</sup>.

**Tabel 7.13 Beoordeling van preventieve maatregelen en instrumenten**

Maatregel/instrument	Effectiviteit		Efficiëntie		Robuustheid		Eenvoud		Relevantie	
	n	gem	N	gem	n	Gem	n	gem	N	gem
Senioredagen (extra verlof)	224	2,6	221	2,6	243	3,3	279	3,4	277	2,9
Inzet van ergonomische hulpmiddelen (bijv. aangepaste stoel)	160	2,9	158	3,0	171	3,7	185	3,6	178	3,4
Loopbaanplanning/Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP)	136	2,6	137	2,9	159	3,6	163	3,3	161	3,2
Aanpassen arbeidstijd: minder uur per week werken op initiatief werkgever	133	3,1	134	2,9	144	3,4	153	3,1	153	3,0
Opleidingsbeleid	115	2,5	123	2,7	132	3,5	140	3,2	140	3,1
Employabilitybeleid (hoe medewerkers hele loopbaan gezond en productief houden)	84	3,0	86	2,9	105	3,5	114	3,0	110	3,0
Deeltijdpensioen	98	3,0	95	3,0	100	3,4	110	3,2	111	3,2
PAGO (Periodiek Arbeidsgezondheidsonderzoek) (beroeps- of functiegebonden klachten opsporen)	83	2,3	83	2,5	97	3,5	111	3,5	107	3,0
Programma ter voorkoming van fysieke overbelasting	102	2,9	99	2,9	92	3,5	104	3,3	107	3,2
Arbogesprekken over veiligheid, gezondheid en welzijn	79	2,5	80	2,7	89	3,6	96	3,5	95	3,1

Ook op efficiëntie scoort de senioredag relatief laag. Bij het afwegen van de kosten en de baten van de toegepaste maatregelen zijn de organisaties het positiefst over deeltijdpensioen; gevolgd door de inzet van ergonomische hulpmiddelen. Overigens is er ook op dit item een maatregel buiten de top10 die het hoogst scoort, te weten ‘maatwerkroosters’. Deze maatregel is echter maar door 34 organisaties beoordeeld, maar wel met een score van 3,3. Hier zijn wederom geen verschillen naar grootteklasse en sector te vinden.

Op robuustheid scoren veel maatregelen hoog, de organisaties zijn dus van mening dat de maatregelen goed in te zetten zijn in andere organisaties. Wat opvalt is dat de senioredagen hier relatief laag scoren. De maatregel die in de meeste organisaties wordt toegepast, wordt dus niet als ‘meest toepasbaar in organisaties’ beoordeeld. De minder positieve beoordeling op effectiviteit kan hier van invloed zijn (als men er zelf niet tevreden over is, zal men minder geneigd zijn het aan een andere organisatie aan te raden, al is de maatregel objectief gezien wel goed te realiseren).

10 Seniorenvariëren van het verkrijgen van extra vakantiedagen naar mate men ouder wordt tot bijvoorbeeld het verminderen van het aantal uren dat wekelijks wordt gewerkt. In het laatste geval werkt de oudere werknemer bijvoorbeeld vier dagen, maar wordt voor vijf dagen betaald.

In hoeverre vinden de organisaties de maatregelen makkelijk toepasbaar? De inzet van ergonomische hulpmiddelen wordt als de eenvoudigste maatregel gezien. Vervolgens worden ook de PAGO en Arbogesprekken als eenvoudig in te voeren maatregelen beoordeeld. Deze twee scores echter minder hoog op effectiviteit en efficiëntie. Het voeren van een employabilitybeleid wordt het minst eenvoudig gevonden.

Ten slotte zijn de toegepaste maatregelen beoordeeld op relevantie: sluiten de maatregelen aan op de behoeften van de organisaties? Opvallend is dat de seniorendag het minst relevant wordt geacht. De inzet van ergonomische hulpmiddelen sluit het best aan bij de behoeften van de organisaties, en ook het programma ter voorkoming van fysieke overbelasting scoort hoog. Tot slot blijkt er in de organisaties behoefte te bestaan aan loopbaanplanning (POP) en opleidingsbeleid, om oudere werknemers inzetbaar te houden.

Ook op relevantie scoren twee maatregelen die buiten de top 10 vallen, opvallend hoog. Dit zijn mentorfuncties (3,4; n=52) en coaching (3,3; n=92). De mentorfuncties worden in middelgrote organisaties (3,9) beduidend hoger beoordeeld dan in kleine organisaties (3,2). Overigens is hiervoor ook een verklaring te geven: in grotere organisaties is er doorgaans meer ruimte voor de inrichting van dergelijke functies. Voor beide maatregelen zijn er geen significante verschillen naar sector. Bij coaching is sprake van het coachen van de oudere werknemer, maar ook door de oudere werknemer, die als coach gaat optreden voor de jongere werknemer. Met name dit laatstgenoemde is bij uitstek een maatregel die de oudere werknemer inzetbaar houdt. Ook deeltijdpensioen wordt als relevant beoordeeld (3,21), hetgeen eveneens een maatregel is waardoor oudere werknemers langer ingezet worden (indien dit na het 65<sup>ste</sup> jaar wordt ingezet), zij het dat het in dat geval geen maatregel is waarbij speciale aandacht uitgaat naar de inhoud en beleving van het werk.

Om deze verschillende elementen van beoordeling overzichtelijker te maken, is een totaalscore gemaakt van de vijf elementen. Omdat niet ieder element even belangrijk is voor het waarderen van een maatregel/instrument, is een gewicht toegekend aan de items. Immers, een hoge score op effectiviteit is van groter belang dan bijvoorbeeld de robuustheid. Voor het totaalcijfer is de volgende volgorde van 'zwaarte' aan de items toegekend, met daarachter de waarde:

- Effectiviteit (8)
- Relevantie (6)
- Efficiëntie (4)
- Eenvoud (2)
- Robuustheid (1)

Onderstaande tabel toont het totaalcijfer van de top 10 van maatregelen, op volgorde van de totaalscore. Ook is weergegeven hoe vaak de maatregel voorkomt, met tussen haakjes de plaats in de top 10 (vaakst toegepast tot minst vaak toegepast). Uit de tabel blijkt dat de vaakst toegepaste maatregel, de seniorendagen, in de ogen van directeuren en P&O-managers niet de 'beste' maatregel is. De 'beste' maatregel, inzet van ergonomische hulpmiddelen, is wel de tweede vaakst toegepaste maatregel. Maar op plaats twee en drie in de totaalscore staan maatregelen die relatief minder vaak toegepast worden.

**Tabel 7.14 Beoordeling van preventieve maatregelen en instrumenten**

Maatregel/instrument	Totaalscore	Aantal maal toegepast in organisatie
Inzet van ergonomische hulpmiddelen	3,2	190 (2)
Deeltijdpensioen	3,1	116 (7)
Programma ter voorkoming van fysieke overbelasting	3,1	112 (9)
Aanpassen arbeidstijd: minder uur per week werken op initiatief werkgever	3,0	156 (4)
Employabilitybeleid	3,0	121 (6)
Loopbaanplanning/POP	2,9	169 (3)
Arbogesprekken over veiligheid, gezondheid en welzijn	2,9	100 (10)
Opleidingsbeleid	2,9	147 (5)
Senioredagen (extra verlof)	2,8	285 (1)
PAGO (Periodiek Arbeidsgezondheidsonderzoek)	2,8	114 (8)

### 7.6.2 Oordeel over de curatieve maatregelen/instrumenten

Op dezelfde wijze als voor de preventieve maatregelen, wordt hieronder van de top 10 van curatieve maatregelen de beoordeling op de vijf items getoond.

**Tabel 7.15 Beoordeling van curatieve maatregelen en instrumenten**

Maatregel/instrument	Effectiviteit		Efficiëntie		Robuustheid		Eenvoud		Relevantie	
	n	gem	n	gem	n	Gem	N	gem	n	gem
Aanpassing werkplek	221	3,0	204	3,0	210	3,6	229	3,2	218	3,1
Verzuimgesprekken	199	2,8	192	3,0	203	3,6	212	3,5	204	3,2
Inzet van ergonomische hulpmiddelen (bijv. aangepaste stoel)	176	3,2	165	3,2	170	3,7	187	3,5	183	3,3
Arbogesprekken over veiligheid, gezondheid en welzijn	141	2,8	135	2,9	141	3,6	153	3,4	146	3,1
Herplaatsing in een andere functie, binnen organisatie	142	2,9	138	2,9	139	3,4	148	2,6	146	2,9
Vrijstelling van taken	102	3,1	99	2,9	95	3,4	104	3,0	104	2,9
Programma ter voorkoming van fysieke overbelasting	85	3,1	81	3,1	80	3,5	88	3,2	86	3,1
Herplaatsing buiten de organisatie	68	2,7	67	3,0	69	3,7	76	2,3	74	3,0
Vrijstelling in roosters (bijv. nacht-/weekenddienst)	67	3,1	61	2,8	59	3,4	69	3,0	67	2,9
Opstellen functiebelastingprofiel (mogelijkheden en knelpunten in kaart brengen)	63	3,0	59	3,0	65	3,4	70	3,2	66	3,1

De meest opvallende resultaten worden hier puntsgewijs opgesomd:

- Inzet van ergonomische hulpmiddelen wordt als het meest effectief beoordeeld, en scoort ook op de andere items hoog;
- De twee meest toegepaste maatregelen, aanpassing van de werkplek en het voeren van verzuimgesprekken, worden maar ten dele als effectief en efficiënt beschouwd, maar blijken wel eenvoudig toe te passen en redelijk aan te sluiten bij de behoeften van organisaties;
- Twee maatregelen die buiten de top 10 vallen, scoren op de vijf items hoog: zowel het 'samenwerken met paramedici' als 'cursussen gericht op het omgaan met fysieke klachten', worden slechts door 43 organisaties beoordeeld, maar scoren op alle items (redelijk) hoog; ze sluiten goed aan bij de behoeften van deze organisaties (resp. 3,4 en 3,2). De verschillen tussen deze organisaties naar grootteklasse en sectoren zijn klein. De enige verschillen zijn dat efficiëntie en eenvoud in middelgrote organisaties significant hoger worden beoordeeld dan in kleine organisaties. Een verklaring die hiervoor gegeven kan worden is dat de kans groter is dat grotere organisaties inderdaad werken met paramedici en cursussen. Hierdoor kunnen zij een beter oordeel geven of deze maatregelen inderdaad efficiënt zijn en eenvoudig in te passen binnen de organisatie.

Voorts is in onderstaande tabel ook voor de curatieve maatregelen/instrumenten een totaalscore gemaakt. De hoogst gewaardeerde maatregel is de inzet van ergonomische hulpmiddelen, als curatief instrument. De twee meest toegepaste maatregelen, aanpassing van de werkplek en het voeren van verzuimgesprekken, scoren redelijk hoog.

**Tabel 7.16 Totaalscore van curatieve maatregelen en instrumenten**

Maatregel/instrument	Totaalscore	Aantal maal toegepast in organisatie
Inzet van ergonomische hulpmiddelen	3,3	191 (3)
Programma ter voorkoming van fysieke overbelasting	3,1	90 (7)
Verzuimgesprekken	3,1	216 (2)
Aanpassing werkplek	3,1	233 (1)
Opstellen functiebelastingprofiel	3,1	71 (10)
Arbogesprekken over veiligheid, gezondheid en welzijn	3,0	156 (5)
Vrijstelling van taken	3,0	108 (6)
Vrijstelling in roosters	3,0	71 (9)
Herplaatsing in een andere functie, binnen de organisatie	2,9	152 (4)
Herplaatsing buiten de organisatie	2,8	80 (8)

Wanneer we kijken naar preventieve en curatieve maatregelen/instrumenten, die geen belemmerend effect hebben op het aannemen van oudere werknemers omdat zij niet ten koste gaan van hun inzetbaarheid, dan kunnen we de volgende tabel samenstellen:

**Tabel 7.17 Top 5 opsomming maatregelen en instrumenten zonder belemmerend effect**

Maatregel/instrument (preventief)	Maatregel/instrument (curatief)
Inzet van ergonomische hulpmiddelen	Inzet van ergonomische hulpmiddelen
Programma ter voorkoming van fysieke overbelasting	Programma ter voorkoming van fysieke overbelasting
Employabilitybeleid	Verzuimgesprekken
Loopbaanplanning/POP	Aanpassing werkplek
Arbogesprekken over veiligheid, gezondheid en welzijn	Opstellen functiebelastingprofiel

Uit deze tabel valt op te maken dat de top twee van preventieve en curatieve maatregelen hetzelfde is. Deze zijn echter niet specifiek gekoppeld aan de leeftijd van de persoon, maar hebben in principe een breder bereik, waarbij tijdige inzet is geboden om problemen later te voorkomen.

## 8 Conclusies en aanbevelingen

### 8.1 Conclusies

De vergrijzing wordt nu al in veel bedrijven als een probleem ervaren. Over de sectoren heen geeft 40% van de organisaties dit aan. Ruim één op de tien bedrijven ervaart zelfs een grote tot zeer grote mate van vergrijzing. Andere bedrijven geven aan dat de vergrijzing van het personeelsbestand weliswaar nu nog geen direct probleem vormt, maar dat zij verwachten in de nabije toekomst wel met deze problematiek te maken te krijgen (36% in lichte mate en 21% in zeer grote mate). Er is daarom een duidelijk besef aanwezig wat betreft de noodzaak voor specifiek beleid gericht op oudere medewerkers, zodat zij zo lang mogelijk productief en gemotiveerd inzetbaar blijven.

Op dit moment weten veel bedrijven echter niet zo goed hoe hier in de praktijk mee om te gaan. Dat er iets moet gebeuren is voor veel bedrijven duidelijk, maar hoe het beleid vormgegeven dient te worden is nog een vraag: vooral voor de kleinere bedrijven die niet beschikken over gespecialiseerde P&O-medewerkers. Deze bedrijven kampen met een gebrek aan expertise enerzijds en met een gebrek aan tijd anderzijds om te komen tot (structureel) beleid. Deze houding is duidelijk zichtbaar bij de inventarisatie en evaluatie van het bestaande beleid gericht op oudere werknemers.

De belangrijkste onderzoeksvraag binnen dit project bestaat uit het inventariseren van de inzet van preventieve en curatieve maatregelen als het gaat om het voorkomen van uitval bij oudere medewerkers. Daarnaast is gekeken naar de wijze waarop de gebruikte maatregelen worden geëvalueerd door werkgevers en/of P&O.

De belangrijkste conclusies in dit kader zijn:

1. De meeste organisaties zijn weinig innovatief als het gaat om personeelsbeleid gericht op oudere medewerkers en maken vooral gebruik van de maatregelen die zijn opgenomen in cao's of (arbo) wetgeving.
2. Organisaties geven aan dat deze veelgebruikte maatregelen – vooral de seniorendagen – niet altijd de gewenste effectiviteit bereiken.

Deze conclusies vragen enerzijds om een verdere promotie van de mogelijkheden op het gebied van preventief en curatief personeelsbeleid gericht op het voorkomen van uitval bij oudere medewerkers voor verschillende sectoren met ieder hun specifieke problematiek. De indruk ontstaat dat – zeker de kleinere – bedrijven niet altijd over de kennis en middelen beschikken om toegepast beleid te formuleren, waardoor de toegepaste maatregelen (te) generiek blijven. Anderzijds vragen de conclusies om verder diepgaand onderzoek naar de mogelijkheden om het ontziebeleid in cao's zoals dat nu bestaat opnieuw onder de loep te nemen en waar mogelijk aan te passen zodat organisaties er positiever tegenover staan. Op deze punten gaan wij in dit hoofdstuk dieper in.

#### 8.1.1 *Stand van zaken*

De bevindingen laten zien dat er in theorie weliswaar veel mogelijkheden zijn om oudere werknemers gezond en productief aan het werk te houden, maar dat deze nog niet of slechts zeer gedeeltelijk hun weg vinden naar de praktijk. Eén op de vijf bedrijven hanteert geen enkele vorm van preventief of curatief beleid specifiek gericht op oudere werknemers. De bedrijven die wel gericht beleid inzetten doen dit vooral door het toepassen van cao-bepalingen (met name seniorendagen en aanpassingen van de arbeidstijd) en door het bieden van ergonomische hulpmiddelen en loopbaanplanning. Deze laatste

twee maatregelen worden weliswaar toegepast voor oudere medewerkers, maar niet voor hen alleen: het gaat om generieke maatregelen die van toepassing zijn op de gehele werknemerspopulatie.

Het beleid dat wordt gehanteerd om te voorkomen dat oudere medewerkers uitvallen is over het algemeen ad hoc te noemen en in veel gevallen feitelijk gelijk aan het (voor alle werknemers geldend) ziekte- of ziektepreventiebeleid van de ondernemingen. Wanneer er problemen ontstaan bij het uitoefenen van een functie, worden curatieve maatregelen ingezet. Dit gebeurt op basis ad hoc beleid, maar is wel specifiek afgestemd op de medewerker (maatwerk): een strategie die tot nu toe – gezien het relatief lage aantal ouderen – goed heeft gewerkt. Dit resultaat vertaalt zich in de beleidsvoering van de organisaties: werkgevers en personeelsfunctionarissen geven echter aan dat meer structureel beleid met meer mogelijkheden voor participatiebevordering bij oudere werknemers nodig is wanneer het aantal individuele gevallen toeneemt, zoals in vergrijzende bedrijven te verwachten valt.

Oudere werknemers profiteren volgens de werkgevers van maatregelen die gericht zijn op de inzetbaarheid van iedere werknemer:

- Opleidingsbeleid/POP;
- Employabilitybeleid;
- Arbogesprekken over veiligheid, gezondheid en welzijn;
- Programma's ter voorkoming van fysieke overbelasting.

De bedrijven zijn over het algemeen nog niet zo ver dat er al structureel beleid is geformuleerd specifiek om de vergrijzing het hoofd te bieden en oudere werknemers aan het werk te houden. Bijna 70 procent van de organisaties heeft geen structureel beleid gericht op het voorkomen van uitval van oudere werknemers. Dit heeft ons inziens twee redenen. Allereerst leggen bedrijven de focus niet op het (langer) aan het werk houden van oudere medewerkers, maar richten zij zich op de instroom. Ten tweede bevinden de meeste bedrijven 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 vertaling naar beleid en implementatie. Men staat in dit kader dan ook open voor onderzoek van de tot nu toe weinig gebruikte preventieve maatregelen, vooral als het gaat om het loopbaanperspectief van oudere werknemers.

### 8.1.2 *Analyse van de situatie*

Incidentele maatregelen lijken toereikend te zijn zolang het probleem van vergrijzing zich nog niet op grote schaal binnen de bedrijven manifesteert. In het geval zich een probleem voordoet (ad hoc beleid) zoekt het bedrijf naar een specifieke oplossing voor die betreffende medewerker (maatwerk). Het bieden van maatwerk is een erg goede uitgangssituatie, echter bedrijven die kampen met ernstige vergrijzing kunnen hier op den duur wellicht niet meer mee uit de voeten: er zijn dan zoveel werknemers waar beleid op moet worden bedacht dat structureel beleid gewenst is. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat dit een situatie is waar veel bedrijven zich in bevinden of die zij voor de toekomst voorzien. Zij die (meer) structureel beleid rondom oudere werknemers willen vormgeven stuiten in de praktijk echter vaak op een gebrek aan kennis en dit weerhoudt hen ervan om door te pakken. Bij deze resultaten is het van belang te beseffen dat een heel groot deel van het bedrijfsleven in Nederland uit kleine organisaties bestaat. In een bedrijf met rond de tien werknemers (en dat is 30 procent van de respondenten in het kwantitatieve deel van het onderzoek) zal – gezien de kosten – niet snel een structureel beleid (gericht op ouderen) ontwikkeld worden. We merken hierbij op dat voor de kleinere bedrijven er ook vaak sprake is van het ontbreken van de relevante kennis 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.

Het communiceren over de bevindingen uit dit onderzoek, met name wat betreft de beschikbare mogelijkheden, kan ertoe bijdragen dat meer bedrijven gericht een ouderenbeleid zullen vormgeven. Momenteel valt op dat de meest vergrijsde organisaties en de grotere bedrijven vaker structureel beleid hebben vastgesteld. Deze kennis komt dan ook bij andere organisaties terecht.

Bij het wel of niet hanteren van structureel personeelsbeleid rondom oudere werknemers rijst tevens de discussie over de verdeling van verantwoordelijkheden tussen werkgever en werknemer: dient de organisatie hierin een actieve rol te nemen of juist een passieve, en hoe ligt dit voor de werknemer zelf? In geval van een passieve rol is er geen sprake meer van een structureel ouderenbeleid. Een groot aantal respondenten vindt dat oudere werknemers zelf bij de werkgever moeten aangeven waar zij tegenaan lopen. Daarentegen weten we uit andere IVA onderzoeken dat werknemers vaak een afwachtende houding aannemen waarbij zij hun werkgever vragen om aan te geven wat er moet gebeuren. In feite betekent dit dat zowel de werkgever als de werknemer een afwachtende houding aannemen als het gaat om het inzetbaar blijven van de oudere werknemer. Overigens impliceert deze afwachtende houding ten aanzien van de inzet van structureel preventief beleid ter bevordering van de inzetbaarheid op de lange termijn en het voorkomen van uitval niet dat de werkgever geen maatregelen treft (in algemene zin of cao-bepaald) om oudere werknemers inzetbaar te houden. Dit verschijnsel zien we ook optreden als het gaat om scholing van oudere werknemers. Ook hier is in eerdere IVA onderzoeken vastgesteld dat er een passieve houding bestaat en dat het gevoerde beleid ad hoc is en voornamelijk curatief van aard.

Blijkbaar denken werkgevers bij 'vergrijzing' wel aan het personeelsbestand op langere termijn, maar niet zozeer aan maatregelen om ouderen inzetbaar te houden. Zoals aangegeven maken zij zich echter wel 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; men is zich erg bewust van het feit dat oudere werknemers zeer waardevol zijn voor het bedrijf vanwege de kennis die zij hebben opgedaan. Wanneer veel oudere werknemers tegelijk uitstromen voorzien werkgevers ook dat het lastig zal worden om deze kennis over te dragen aan een nieuwe generatie. De dagelijkse praktijk -waarin veelal productienormen behaald moeten worden- staat het tijdig starten met een goede kennisdeling vaak niet toe. In dit kader is de snelle uitstroom van oudere werknemers onwenselijk.

Wat verder opvalt is dat een groot deel van de bedrijven gebruik maakt van allerlei door de cao opgelegde ontziemaatregelen. De meest voorkomende maatregel ter preventie van uitval van oudere werknemers is, zo blijkt uit de enquête, de 'senioren-dag'; het aanbieden van extra verlofdagen op basis van leeftijd. Deze maatregel is in veel cao's vastgelegd met als achterliggende gedachte de langere herstelperiode van oudere werknemers. Deze maatregel wordt echter niet als zeer effectief beschouwd, en past ook niet goed bij de behoeften van organisaties.

### 8.1.3 *Houdbaarheid ontziemaatregelen*

Veel van de huidige cao's regelen ontziemaatregelen gericht op het faciliteren van langer doorwerken: wanneer werknemers ouder worden zijn er regelingen om minder intensief ingezet te worden. Deze regelingen hebben een beschermende functie, maar bieden nauwelijks tot geen ruimte voor invulling op het niveau van de individuele medewerker, waardoor deze regelingen, afhankelijk van de context, soms tot meestal overbodige bescherming bieden. Daarnaast is uit de interviews en andere IVA onderzoeken geconstateerd dat de ontziemaatregelen een belemmerende werking kunnen hebben bij het aannemen van oudere werknemers. De oudere werknemers zijn dan per definitie duurder en min-

der inzetbaar. Hier is eigenlijk sprake van een paradox: inzetbaar blijven (behouden) versus inzetbaar worden (werven)<sup>11</sup>.

Kijkend naar de bestaande ontziemaatregelen en hun inzet ontstaat een dilemma rondom de inzetbaarheid van oudere werknemers. Wanneer er wordt gedacht aan een oudere werknemer die niet meer zoals voorheen zijn of haar werk tot de pensioenleeftijd kan blijven doen, dragen ontziemaatregelen wel degelijk bij aan de inzetbaarheid (deze persoon zou immers uitvallen, misschien verkapt door te stoppen met betaalde arbeid, dan wel door in de ziekte te gaan). Met deze maatregelen wordt voorkomen dat oudere werknemers ziek worden c.q. uitvallen. Het zijn maatregelen die de oudere werknemer ontzien en ertoe leiden dat hij of zij minder ingezet wordt in het arbeidsproces. Ook de maatregelen van het minder uren per week of per dag werken, blijken vaak toegepast te worden. De arbeid wordt inhoudelijk hier dus niet aangepast (zwaarte van het werk), maar men redeneert dat oudere werknemers gebaat zijn bij meer rust (hersteltijd). Deze redenering is weliswaar te verdedigen, maar heeft neveneffecten: het maakt de oudere werknemer duurder en minder inzetbaar. Bovendien kan het de druk op jongere werknemers in de organisatie verhogen. Uit het kwalitatieve onderzoek bleek dan ook dat deze 'ontzievisie' vanuit bedrijfs oogpunt niet gestimuleerd wordt.

Dat de ontziemaatregelen niet geliefd zijn bij de werkgevers blijkt ook uit de enquête: 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, zoals mentorfuncties, coaching en loopbaanplanning. Uit de interviews blijkt dat werkgevers het aanbieden van mentorfuncties een goede maatregel vinden. 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 worden hen de kneepjes van het vak bijgebracht. Overigens zal niet voor elke organisatie het opzetten van mentorfuncties mogelijk zijn, bijvoorbeeld door de beperkte omvang van het bedrijf (schaalgrootte).

Met het oog op langer doorwerken van medewerkers verdient het aanbeveling de bestaande ontziemaatregelen en/of regelingen te bekijken op nut en noodzaak. Ook verdient het aanbeveling na te gaan hoe deze regelingen aangevuld of vervangen kunnen worden met/door specifieke afspraken en/of personeelbeleid gericht op preventie (en dus duurzame inzetbaarheid), daar waar rigide (generieke) ontziemaatregelen minder gewenst zijn. Daartoe is van belang vervolgonderzoek uit te voeren, gericht op de vraag hoe de ontziemaatregelen in de huidige cao's kunnen worden omgezet in preventiemaatregelen, welke knelpunten daarbij kunnen ontstaan en hoe deze knelpunten opgelost kunnen worden.

## 8.2 Aanbevelingen

Wanneer we de voorgaande conclusies in ogenschouw nemen, dan kunnen we verschillende aanbevelingen formuleren. Deze aanbevelingen zijn:

- De maatregelen gericht op het voorkomen van uitval bij oudere medewerkers kunnen per deelsector verschillen wat betreft relevantie en efficiëntie. Grotere bedrijven met P&O medewerkers kunnen zelf een waaier opstellen van maatregelen waaruit zij kunnen kiezen. Kleinere bedrijven kunnen dit echter niet en richten zich vooral op datgene wat vanuit de cao of Arbo wordt aangedragen of op de door hun brancheorganisatie ontwikkelde en aangeboden maatregelen/instrumenten. Voor hen zou specifieke kennis van de knelpunten waar vooral oudere mede-

11 Ontziemaatregelen voor oudere werknemers variëren van het verkrijgen van extra vakantiedagen naar mate 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.

werkers in hun (type) organisatie tegenaan lopen en de mogelijkheden om hier structureel beleid op te voeren, juist wenselijk zijn. UWV kan deze werkgevers faciliteren door te werken met consultants die zich specifiek richten op de doelgroep 'ouderen' (bijvoorbeeld: 50+). Deze consultant kan zowel ingezet worden ter preventie van uitval als bij behoefte aan curatieve maatregelen. Wat betreft preventie kunnen werkgevers hier informatie inwinnen zodat zij zelf makkelijker tot concreet passend beleid kunnen komen. Bij een dreigende uitval kan de consultant gericht meedenken over maatregelen op het niveau van de individuele medewerker. En wanneer een oudere medewerker toch uitvalt kan de consultant met kennis van de knelpunten en de wijze waarop in verschillende sectoren gewerkt wordt op zoek naar een passende baan.

- Vervolgonderzoek kan bijdragen tot de invulling van bovengenoemde functie. Er is (nog) weinig of geen sprake van gestructureerd beleid om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Sommige bedrijven zijn er (nog) niet aan toegekomen, anderen weten niet goed hoe het thema op te pakken. Duidelijk is dat bewustwording zeer belangrijk is. Een mogelijk vervolgproject is dan ook het aantoonbaar maken van de urgentie in sectoren, waarbij gebruik kan worden gemaakt van beschikbare statistieken van CBS en CPB met betrekking tot de leeftijdsopbouw, vergrijzingsgraad en de uitval en uitstroom cijfers van oudere werknemers per sector. Vervolgens dienen er echter ook maatregelen en mogelijkheden te worden aangereikt waar de bedrijven zelf concreet mee aan de slag kunnen om het beleid gericht op de preventie van uitval van ouderen vorm te geven. Dit kan enerzijds door het aanbieden van informatie en anderzijds door middel van een uitwisseling van zogenaamde 'best practices' per deelsector. Mogelijk is het ook om deze 'best practices' op regionale basis in te steken met koppelingen naar functies, opleidingen, wervingsmogelijkheden, etc.
- Om individuele organisaties de mogelijkheid te bieden te beoordelen hoe de stand van zaken bij de betreffende organisatie is en de mogelijke urgentie in beeld te brengen, kunnen brancheorganisaties en werkgeversverenigingen een aanbod doen om tegen redelijke prijs een scan te (laten) verrichten bij de betreffende organisatie, bijvoorbeeld met behulp van diverse kengetallen<sup>12</sup>. Zo'n scan stimuleert enerzijds het analyseren van je eigen bedrijf (weten hoe het staat met de inzetbaarheid van de oudere werknemers en waar doen zich problemen voor (IST)). Anderzijds stimuleert een dergelijke scan werkgevers ook om na te gaan denken over de nabije toekomst als het gaat om het inzetbaar houden van oudere werknemers (SOLL). De gevonden resultaten uit nog uit te voeren onderzoek onder oudere werknemers (zie onder, pag. 47) en het gehanteerde model kunnen dan als basis dienen voor het ontwikkelen van deze scan. De eerste stap zal moeten zijn het inventariseren van dit soort reeds aanwezige scans en deze dan aanvullen met de resultaten uit het nog uit te voeren onderzoek.
- De meest toegepaste preventieve dan wel curatieve maatregelen hebben met name een relatie met het ontlasten van oudere werknemers. Vaak worden deze ontziemaatregelen vanuit de cao opgelegd. Uit andere onderzoeken van het IVA<sup>13</sup> naar ontziemaatregelen blijkt dat er steeds meer werkgevers en werknemers aangeven dat zij deze ontziemaatregelen als beklemmend ervaren. Vanuit dit perspectief is het aan te bevelen om een vervolgonderzoek uit te voeren naar deze maatregelen, met name naar de effectiviteit en efficiëntie er van. De resultaten moeten leiden tot een pakket direct toe te passen maatregelen waarmee sociale partners aan de slag kunnen bij het nadenken over het moderniseren van de cao. Uit onderzoeken van het IVA blijkt dat oudere werknemers aangeven wel langer te willen doorwerken, maar dan wel op een andere wijze. Te denken valt aan alternatieven voor bijvoorbeeld de seniorendagen, mogelijkheden van

12 Op dit moment wordt er door MKB-adviseurs al gebruik gemaakt van de employability score kaart van Orbis. Overwogen kan worden of er een light versie moet komen.

13 Diverse onderzoeken naar levensfasebewust personeelsbeleid in relatie tot ontziemaatregelen in de sectoren/bedrijven: vlees- en vleeswarenssector, papierindustrie, thuiszorg, GGZ, gemakvoedingsindustrie, diervoedersector, brandweerkorps regio Zuid-Oost-Brabant, NS, Grolsch, Rockwool, Enci en Sphinx, ECT, Universiteiten en HBO-instellingen.

deeltijdpensioen, andere kijk op werk dat eerder gericht is op verandering van de inhoud dan op vermindering van de hoeveelheid en meer ruimte biedt voor individueel maatwerk. De insteek moet hierbij wel zijn dat het om concreet toe te passen maatregelen gaat.

- Naast de rol die UWV met betrekking tot dit thema op zich kan nemen, verdient het aanbeveling om te komen tot een betere informatievoorziening rondom concreet in de dagelijkse praktijk toepasbare maatregelen. De gerapporteerde maatregelen kunnen bijvoorbeeld verder worden uitgewerkt in handige tipkaarten. Zo'n tipkaart moet dan toegankelijk zijn voor de werkgever, maar ook voor de (oudere) werknemer. Wij denken hierbij aan het verder uitwerken van de vijf meest genoemde (effectieve) preventieve en curatieve maatregelen. Deze maatregelen worden vervolgens omgezet in een handige, makkelijk bruikbare publicatie. Bekeken moet wel worden of deze top vijf geen belemmeringen oplevert bij het aannemen van oudere werknemers. Hieronder volgt een voorbeeld van een tipkaart voor het houden van verzuimgesprekken. Deze voorbeeldkaart is niet samengesteld op basis van de gevonden resultaten uit het onderzoek<sup>14</sup>. Deze voorbeeldkaart moet een beeld geven hoe deze er uit kan zien.

Voorbeeld tipkaart: houden van verzuimgesprekken voor werkgevers in geval van frequent of langdurig verzuimen

1. Kondig het gesprek ruim vier weken van te voren aan en geef aan welke onderwerpen besproken gaan worden. Reserveer tevens een goede af te sluiten gespreksruimte.
2. Geef de oudere werknemer de gelegenheid om zelf gespreksonderwerpen in te brengen. Help de werknemer desnoods hierbij, omdat dit bij oudere werknemers vaak niet direct in het verlengde van de dagelijkse werkzaamheden ligt. Jongere werknemers zijn doorgaans makkelijker in staat om onderwerpen te benoemen en kenbaar te maken.
3. Creëer een open gespreks sfeer. Leg het doel van het gesprek uit en vermeld de te bespreken onderwerpen. Haal eventuele spanning weg. Begin dan ook niet direct het gesprek met vragen over het ziekteverzuim, maar stel de kandidaat gerust.
4. Laat de medewerker per onderwerp reageren. Vat aan het einde van het gesprek de belangrijkste resultaten samen. De door de medewerker ingebrachte onderwerpen, worden door deze persoon eerst zelf toegelicht. Het kan zijn dat de oudere werknemer moeite heeft met het formuleren. Ga dan niet direct vragen stellen, maar probeer de werknemer steeds opnieuw het onderwerp te laten formuleren.
5. Leg de resultaten van het gesprek schriftelijk vast en laat de medewerker hierop nog reageren en maak (indien nodig) een afspraak voor een vervolg verzuimgesprek. Indien de oudere medewerker moeite heeft met het document neem het dan samen door. Het is goed om het document aan de medewerker mee te geven, zodat deze het thuis samen met bijvoorbeeld zijn echtgenoot kan doornemen. Probeer het persoonlijk te houden.
6. Voer de afspraken samen met de medewerker uit en kom hier regelmatig door middel van korte gesprekjes op terug.
7. Herhaal deze stappen bij het vervolgesprek en start dan met een terugblik over de resultaten van de afgelopen periode.

14 Deze voorbeeld tipkaart is afgeleid van het handboek Personeelsmanagement in de detailhandel. Zie lijst met referenties.

- Het uitgevoerde onderzoek heeft zich alleen toegespitst op werkgevers en P&O-ers. De ‘aanbodkant’ van ouderenbeleid en maatregelen is daarmee in kaart gebracht. Het is aan te bevelen om een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren aan de ‘vraagkant’, namelijk onder oudere werknemers. Op deze wijze wordt duidelijk in hoeverre het gevoerde beleid of de genomen maatregelen aansluit(en) op hun wensen en behoeften. Hierbij merken we op dat er wel sprake moet zijn van beleid, anders valt dit niet te toetsen aan de wensen en behoeften van oudere werknemers. Deze kennis kan worden aangewend ter invulling van het verdere advies vanuit UWV. Overwogen kan worden het onderzoek niet uitsluitend te richten op oudere werknemers, maar op diverse categorieën werknemers. Op deze wijze kunnen de resultaten voor de verschillende categorieën met elkaar vergeleken worden, waarbij die maatregelen/instrumenten de voorkeur verdienen die breed gedragen worden. Dit om de acceptatie op de werkvloer te vergroten en te voorkomen dat andere werknemers het gevoel krijgen dat de maatregelen ten koste van hen gaan.
- Het onderzoek is gericht op het opsporen van bruikbare maatregelen/instrumenten om oudere werknemers productief, gemotiveerd en gezond aan het werk te houden. Waar bijvoorbeeld nog geen inzicht in bestaat zijn de invloeden van bedrijfscultuur, stijl van leidinggeven, organisatiestructuur en bijbehorende wijze van intern communiceren over het al dan niet toepassen van preventieve en curatieve maatregelen/instrumenten voor het inzetbaar houden van oudere werknemers. Nader onderzoek hiernaar is gewenst.
- In aanvulling op eerder onderzoek van de SER en het ministerie van SZW is het tot slot aan te bevelen om nader te onderzoeken wat op dit moment de wettelijke beperkingen zijn om oudere werknemers (na pensioen) aan het werk te houden. Ook vanuit de pensioenvoorwaarden zou hier naar gekeken kunnen worden. Dit kan dan leiden tot een brochure voor werkgevers maar ook voor werknemers om zelf binnen de (wettelijke) kaders te bepalen hoe inzetbaarheid na de pensioengerechtigde leeftijd kan worden ingevuld. Ook kan gedacht worden aan een document waarin de huidige wettelijke en fiscale mogelijkheden en beperkingen staan vermeld, evenals de wensen van werknemers en werkgevers, om langer te kunnen doorwerken of oudere werknemers langer in dienst te kunnen houden.



## Referenties

- Commissie Werkend Perspectief (2007). Gedeeltelijk arbeidsgeschikt, Een gat in de arbeidsmarkt. Commissie Werkend Perspectief
- European Commission (2005). The business case for diversity. Good practices in the workplace. European Communities.
- Groot, B.P., Van Wersch, F.W., Beckers, H.B.T. (1994), Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf. Handboek personeelsmanagement, in opdracht van het Hoofd Bedrijfschap Detailhandel.
- Groot, B.P., Van Wersch, F.W. (1992 en 1994), Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf. Personeelsmanagement op maat van het midden- en kleinbedrijf.
- Hidding, R., A. de Jong, M. Krestin, T. Severijnen, H. Tromp, M. Vermeulen, L. Visman en J. Zuidervliet (2004). Studierapport 'De oudere werknemer'. Omgaan met vergrijzing in de organisatie. STECR, Hoofddorp.
- Jonker, B. en M. Ziekemeyer (2004). The wake up call – HRM-bedrijfsmodellen anticiperen op veroudering. Een oriënterend overzicht. Intern rapport Taskforce Ouderen en Arbeid.
- Lokhorst, B. (2003). Naar een duurzame inzet van alle leeftijden. Aanbevelingen voor cao-partijen. LBL expertisecentrum leeftijd en maatschappij, Utrecht.
- Meerman, M. en E. Finsveen (2005). Oudere werknemers in de regio Amsterdam. Notitie over de participatie en het gevoerde beleid. Amsterdamse Hogeschool voor HRM, Amsterdam.
- Meijer, K. (2006). Levensfasegericht personeelsbeleid in de procesindustrie. Korte handleiding met het accent op de laatste tien jaar van een loopbaan. Opleidingsfonds Procesindustrie.
- Nuyens, M. en S. de Vries (2005). Levenslang Inzetbaar. Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten. Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag.
- Schabracq, M. (2006). Naar een Kroonplan. Routeplanner naar gemotiveerde en productieve (oudere) medewerkers. Servicepunt Arbeidsmarkt MKB, Delft.
- Smit, H. en J. van Lakerveld (2006). Het opleiden van oudere werknemers. Leren in Organisaties, 8/9.
- STECR (2006). Werkwijzer Levensfasebeleid: PMO-Levensloop. Hoofddorp.
- Stichting Gek op Werk (2007). Convenant van de stichting Gek op Werk. Rotterdam.
- Stichting van de Arbeid (2007). Beleidsconclusies van de Stichting van de Arbeid naar aanleiding van de uitkomsten van het Onderzoek naar de re-integratie van werknemers die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn. Den Haag.
- Van Horssen, C. en E. van Doorn (2007). Minder dan 35% arbeidsongeschikt: blijven werken of toch niet? Publicatienummer 1452. Regioplan, Amsterdam.

Van Petersen, A., M. Vonk en J. Bouwmeester (2004). Onbekend maakt onbemind. Attitude onderzoek naar de positie van arbeidsgehandicapten op de arbeidsmarkt. Research voor Beleid, Leiden.

Verveen, E. en A. van Petersen (2007). Weerbarstige denkbeelden. De beeldvorming van leidinggevenden en werknemers over mensen met een arbeidsbeperking. Research voor Beleid, Leiden.

Wagemakers, A. (2006). Hoe houden we ouderen aan het werk? Arbeidsmarkt Journaal 16 februari.

Winthagen, T. (2006). Duurzame inzetbaarheid. Interne presentatie Human Capital Group & TNO Arbeid, Hoofddorp.

*Websites:*

[www.szw.nl](http://www.szw.nl) Langer aan het werk: informatie voor werkgevers. Informatie verworven op 18 augustus, Ministerie van SZW, <http://home.szw.nl>

[www.servicepuntmkb.nl](http://www.servicepuntmkb.nl) Leeftijdsbewust beleid WG. Informatie verworven op 18 augustus, Servicepunt arbeidsmarkt MKB, [www.servicepuntmkb.nl/ouderen.asp](http://www.servicepuntmkb.nl/ouderen.asp)

[www.ouderenenarbeid.be](http://www.ouderenenarbeid.be) Ontwikkelen van beleid t.a.v. leeftijdsbewust personeelsbeleid. Informatie verworven op 18 augustus, [www.ouderenenarbeid.uhasselt.be/](http://www.ouderenenarbeid.uhasselt.be/)

## Bijlage 1 Resultaten kwantitatieve analyses

### 1. Invloed sector, grootte en leeftijdsopbouw op problemen rondom vergrijzing

#### 1.1. Variantie-analyse (post-hoc multiple comparisons): problemen met vergrijzing nu

(I) In welke sector is uw organisatie actief?	(J) In welke sector is uw organisatie actief?	Mean diff. (I-J)	Std. error	Sig.
Landbouw, jacht en bosbouw	Industrie	-0,16	0,20	0,42
	Bouwnijverheid	-0,26	0,22	0,22
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,05	0,27	0,85
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,02	0,20	0,92
	Financiële instellingen	0,51	0,28	0,07
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,46*	0,20	0,02
	Openbaar bestuur, overheid	-0,81*	0,28	0,00
	Onderwijs	-0,49*	0,22	0,02
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,25	0,21	0,23
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,21	0,31	0,50
	Anders	0,09	0,28	0,76
	Detailhandel	0,08	0,21	0,70
Industrie	Landbouw, jacht en bosbouw	0,16	0,20	0,42
	Bouwnijverheid	-0,10	0,17	0,55
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,11	0,24	0,65
	Vervoer, opslag en communicatie	0,14	0,16	0,39
	Financiële instellingen	0,67*	0,25	0,01
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,62*	0,16	0,00
	Openbaar bestuur, overheid	-0,65*	0,25	0,01
	Onderwijs	-0,33	0,18	0,06
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,09	0,17	0,58
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,37	0,28	0,19
	Anders	0,25	0,25	0,33
	Detailhandel	0,24	0,17	0,16
Bouwnijverheid	Landbouw, jacht en bosbouw	0,26	0,22	0,22
	Industrie	0,10	0,17	0,55
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,21	0,26	0,41
	Vervoer, opslag en communicatie	0,24	0,18	0,18
	Financiële instellingen	0,77*	0,27	0,00
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,73*	0,18	0,00
	Openbaar bestuur, overheid	-0,54*	0,27	0,04
	Onderwijs	-0,22	0,20	0,25
	Gezondheids- en welzijnszorg	0,01	0,19	0,95
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,47	0,29	0,11
	Anders	0,35	0,27	0,19
	Detailhandel	0,35	0,19	0,07
Reparatie van consumentenartikelen en handel	Landbouw, jacht en bosbouw	0,05	0,27	0,85
	Industrie	-0,11	0,24	0,65
	Bouwnijverheid	-0,21	0,26	0,41
	Vervoer, opslag en communicatie	0,03	0,25	0,90
	Financiële instellingen	0,56	0,32	0,08
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,52*	0,25	0,04
Openbaar bestuur, overheid	-0,76*	0,32	0,02	

	Onderwijs	-0,44	0,26	0,09
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,20	0,25	0,43
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,26	0,34	0,45
	Anders	0,14	0,32	0,66
	Detailhandel	0,13	0,26	0,60
Vervoer, opslag en communicatie	Landbouw, jacht en bosbouw	0,02	0,20	0,92
	Industrie	-0,14	0,16	0,39
	Bouwnijverheid	-0,24	0,18	0,18
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,03	0,25	0,90
	Financiële instellingen	0,53*	0,26	0,04
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,48*	0,16	0,00
	Openbaar bestuur, overheid	-0,79*	0,26	0,00
	Onderwijs	-0,47*	0,18	0,01
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,23	0,18	0,19
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,23	0,28	0,43
	Anders	0,11	0,26	0,68
	Detailhandel	0,10	0,18	0,57
Financiële instellingen	Landbouw, jacht en bosbouw	-0,51	0,28	0,07
	Industrie	-0,67*	0,25	0,01
	Bouwnijverheid	-0,77*	0,27	0,00
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,56	0,32	0,08
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,53	0,26	0,04
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	-0,04	0,25	0,86
	Openbaar bestuur, overheid	-1,32*	0,32	0,00
	Onderwijs	-1,00*	0,27	0,00
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,76*	0,26	0,00
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,30	0,34	0,38
	Anders	-0,42	0,32	0,19
	Detailhandel	-0,43	0,27	0,11
Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	Landbouw, jacht en bosbouw	-0,46*	0,20	0,02
	Industrie	-0,62*	0,16	0,00
	Bouwnijverheid	-0,73*	0,18	0,00
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,52*	0,25	0,04
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,48*	0,16	0,00
	Financiële instellingen	0,04	0,25	0,86
	Openbaar bestuur, overheid	-1,27*	0,25	0,00
	Onderwijs	-0,95*	0,18	0,00
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,72*	0,17	0,00
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,26	0,28	0,36
	Anders	-0,38	0,25	0,14
	Detailhandel	-0,38*	0,18	0,03
Openbaar bestuur, overheid	Landbouw, jacht en bosbouw	0,81*	0,28	0,00
	Industrie	0,65*	0,25	0,01
	Bouwnijverheid	0,54*	0,27	0,04
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,76*	0,32	0,02
	Vervoer, opslag en communicatie	0,79*	0,26	0,00
	Financiële instellingen	1,32*	0,32	0,00
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	1,27*	0,25	0,00
	Onderwijs	0,32	0,27	0,23
	Gezondheids- en welzijnszorg	0,55*	0,26	0,04
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	1,01*	0,34	0,00
	Anders	0,89*	0,32	0,01
	Detailhandel	0,89*	0,27	0,00

Onderwijs	Landbouw, jacht en bosbouw	0,49*	0,22	0,02
	Industrie	0,33	0,18	0,06
	Bouwnijverheid	0,22	0,20	0,25
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,44	0,26	0,09
	Vervoer, opslag en communicatie	0,47*	0,18	0,01
	Financiële instellingen	1,00*	0,27	0,00
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,95*	0,18	0,00
	Openbaar bestuur, overheid	-0,32	0,27	0,23
	Gezondheids- en welzijnszorg	0,23	0,19	0,22
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,69*	0,29	0,02
	Anders	0,57*	0,27	0,03
	Detailhandel	0,57*	0,20	0,00
Gezondheids- en welzijnszorg	Landbouw, jacht en bosbouw	0,25	0,21	0,23
	Industrie	0,09	0,17	0,58
	Bouwnijverheid	-0,01	0,19	0,95
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,20	0,25	0,43
	Vervoer, opslag en communicatie	0,23	0,18	0,19
	Financiële instellingen	0,76*	0,26	0,00
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,72*	0,17	0,00
	Openbaar bestuur, overheid	-0,55*	0,26	0,04
	Onderwijs	-0,23	0,19	0,22
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,46	0,29	0,11
	Anders	0,34	0,26	0,20
	Detailhandel	0,34	0,19	0,08
Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	Landbouw, jacht en bosbouw	-0,21	0,31	0,50
	Industrie	-0,37	0,28	0,19
	Bouwnijverheid	-0,47	0,29	0,11
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,26	0,34	0,45
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,23	0,28	0,43
	Financiële instellingen	0,30	0,34	0,38
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,26	0,28	0,36
	Openbaar bestuur, overheid	-1,01*	0,34	0,00
	Onderwijs	-0,69*	0,29	0,02
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,46	0,29	0,11
	Anders	-0,12	0,34	0,73
	Detailhandel	-0,12	0,29	0,67
Anders	Landbouw, jacht en bosbouw	-0,09	0,28	0,76
	Industrie	-0,25	0,25	0,33
	Bouwnijverheid	-0,35	0,27	0,19
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,14	0,32	0,66
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,11	0,26	0,68
	Financiële instellingen	0,42	0,32	0,19
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,38	0,25	0,14
	Openbaar bestuur, overheid	-0,89*	0,32	0,01
	Onderwijs	-0,57*	0,27	0,03
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,34	0,26	0,20
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,12	0,34	0,73
	Detailhandel	0,00	0,27	0,99
Detailhandel	Landbouw, jacht en bosbouw	-0,08	0,21	0,70
	Industrie	-0,24	0,17	0,16
	Bouwnijverheid	-0,35	0,19	0,07
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,13	0,26	0,60

Vervoer, opslag en communicatie	-0,10	0,18	0,57
Financiële instellingen	0,43	0,27	0,11
Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,38*	0,18	0,03
Openbaar bestuur, overheid	-0,89*	0,27	0,00
Onderwijs	-0,57*	0,20	0,00
Gezondheids- en welzijnszorg	-0,34	0,19	0,08
Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,12	0,29	0,67
Anders	0,00	0,27	0,99

\* The mean difference is significant at the ,05 level.

### 1.2. Variantie-analyse (post-hoc multiple comparisons): problemen met vergrijzing in de toekomst

(I) In welke sector is uw organisatie actief?	(J) In welke sector is uw organisatie actief?	Mean diff. (I-J)	Std. error	Sig.
Landbouw, jacht en bosbouw	Industrie	-0,08	0,19	0,68
	Bouwnijverheid	-0,33	0,21	0,12
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,06	0,27	0,83
	Vervoer, opslag en communicatie	0,05	0,20	0,82
	Financiële instellingen	0,24	0,28	0,38
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,25	0,20	0,21
	Openbaar bestuur, overheid	-0,92*	0,28	0,00
	Onderwijs	-0,45*	0,21	0,03
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,21	0,21	0,31
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,08	0,30	0,79
	Anders	0,08	0,28	0,76
	Detailhandel	0,27	0,21	0,20
Industrie	Landbouw, jacht en bosbouw	0,08	0,19	0,68
	Bouwnijverheid	-0,25	0,17	0,14
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,02	0,24	0,92
	Vervoer, opslag en communicatie	0,12	0,16	0,43
	Financiële instellingen	0,32	0,25	0,19
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,33*	0,15	0,03
	Openbaar bestuur, overheid	-0,84*	0,25	0,00
	Onderwijs	-0,37*	0,17	0,03
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,13	0,17	0,43
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,16	0,27	0,56
	Anders	0,16	0,25	0,51
	Detailhandel	0,35*	0,17	0,04
Bouwnijverheid	Landbouw, jacht en bosbouw	0,33	0,21	0,12
	Industrie	0,25	0,17	0,14
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,28	0,25	0,27
	Vervoer, opslag en communicatie	0,38*	0,18	0,03
	Financiële instellingen	0,57*	0,26	0,03
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,58*	0,17	0,00
	Openbaar bestuur, overheid	-0,58*	0,26	0,03
	Onderwijs	-0,12	0,19	0,54
	Gezondheids- en welzijnszorg	0,12	0,19	0,52
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,41	0,28	0,15
	Anders	0,42	0,26	0,11
	Detailhandel	0,60*	0,19	0,00
Reparatie van consumentenar-	Landbouw, jacht en bosbouw	0,06	0,27	0,83

tikelen en handel	Industrie	-0,02	0,24	0,92
	Bouwnijverheid	-0,28	0,25	0,27
	Vervoer, opslag en communicatie	0,10	0,24	0,67
	Financiële instellingen	0,30	0,31	0,33
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,30	0,24	0,21
	Openbaar bestuur, overheid	-0,86*	0,31	0,01
	Onderwijs	-0,39	0,25	0,12
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,15	0,25	0,53
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,13	0,33	0,68
	Anders	0,14	0,31	0,65
	Detailhandel	0,33	0,25	0,19
Vervoer, opslag en communicatie	Landbouw, jacht en bosbouw	-0,05	0,20	0,82
	Industrie	-0,12	0,16	0,43
	Bouwnijverheid	-0,38*	0,18	0,03
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,10	0,24	0,67
	Financiële instellingen	0,20	0,25	0,43
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,20	0,16	0,21
	Openbaar bestuur, overheid	-0,96*	0,25	0,00
	Onderwijs	-0,49*	0,18	0,01
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,26	0,17	0,14
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,03	0,28	0,91
	Anders	0,04	0,25	0,88
Detailhandel	0,23	0,18	0,20	
Financiële instellingen	Landbouw, jacht en bosbouw	-0,24	0,28	0,38
	Industrie	-0,32	0,25	0,19
	Bouwnijverheid	-0,57*	0,26	0,03
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,30	0,31	0,33
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,20	0,25	0,43
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,00	0,25	0,98
	Openbaar bestuur, overheid	-1,16*	0,31	0,00
	Onderwijs	-0,69*	0,26	0,01
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,45	0,26	0,08
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,16	0,34	0,62
	Anders	-0,16	0,31	0,62
Detailhandel	0,03	0,26	0,91	
Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	Landbouw, jacht en bosbouw	-0,25	0,20	0,21
	Industrie	-0,33*	0,15	0,03
	Bouwnijverheid	-0,58*	0,17	0,00
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,30	0,24	0,21
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,20	0,16	0,21
	Financiële instellingen	0,00	0,25	0,98
	Openbaar bestuur, overheid	-1,16*	0,25	0,00
	Onderwijs	-0,70*	0,18	0,00
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,46*	0,17	0,01
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,17	0,27	0,54
	Anders	-0,16	0,25	0,51
Detailhandel	0,02	0,17	0,89	
Openbaar bestuur, overheid	Landbouw, jacht en bosbouw	0,92*	0,28	0,00
	Industrie	0,84*	0,25	0,00
	Bouwnijverheid	0,58*	0,26	0,03
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,86*	0,31	0,01
	Vervoer, opslag en communicatie	0,96*	0,25	0,00
	Financiële instellingen	1,16*	0,31	0,00
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	1,16*	0,25	0,00
	Onderwijs	0,47	0,26	0,07

	Gezondheids- en welzijnszorg	0,70*	0,26	0,01
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,99*	0,34	0,00
	Anders	1,00*	0,31	0,00
	Detailhandel	1,19*	0,26	0,00
Onderwijs	Landbouw, jacht en bosbouw	0,45*	0,21	0,03
	Industrie	0,37*	0,17	0,03
	Bouwnijverheid	0,12	0,19	0,54
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,39	0,25	0,12
	Vervoer, opslag en communicatie	0,49*	0,18	0,01
	Financiële instellingen	0,69*	0,26	0,01
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,70*	0,18	0,00
	Openbaar bestuur, overheid	-0,47	0,26	0,07
	Gezondheids- en welzijnszorg	0,24	0,19	0,21
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,53	0,28	0,07
	Anders	0,53*	0,26	0,04
	Detailhandel	0,72*	0,19	0,00
Gezondheids- en welzijnszorg	Landbouw, jacht en bosbouw	0,21	0,21	0,31
	Industrie	0,13	0,17	0,43
	Bouwnijverheid	-0,12	0,19	0,52
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,15	0,25	0,53
	Vervoer, opslag en communicatie	0,26	0,17	0,14
	Financiële instellingen	0,45	0,26	0,08
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,46	0,17	0,01
	Openbaar bestuur, overheid	-0,70*	0,26	0,01
	Onderwijs	-0,24*	0,19	0,21
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,29	0,28	0,31
	Anders	0,30	0,26	0,25
	Detailhandel	0,48*	0,19	0,01
Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	Landbouw, jacht en bosbouw	-0,08	0,30	0,79
	Industrie	-0,16	0,27	0,56
	Bouwnijverheid	-0,41	0,28	0,15
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,13	0,33	0,68
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,03	0,28	0,91
	Financiële instellingen	0,16	0,34	0,62
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,17	0,27	0,54
	Openbaar bestuur, overheid	-0,99*	0,34	0,00
	Onderwijs	-0,53	0,28	0,07
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,29	0,28	0,31
	Anders	0,01	0,34	0,98
	Detailhandel	0,19	0,28	0,50
Anders	Landbouw, jacht en bosbouw	-0,08	0,28	0,76
	Industrie	-0,16	0,25	0,51
	Bouwnijverheid	-0,42	0,26	0,11
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,14	0,31	0,65
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,04	0,25	0,88
	Financiële instellingen	0,16	0,31	0,62
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,16	0,25	0,51
	Openbaar bestuur, overheid	-1,00*	0,31	0,00
	Onderwijs	-0,53*	0,26	0,04
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,30	0,26	0,25
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,01	0,34	0,98
	Detailhandel	0,19	0,26	0,47
Detailhandel	Landbouw, jacht en bosbouw	-0,27	0,21	0,20
	Industrie	-0,35*	0,17	0,04

Bouwnijverheid	-0,60*	0,19	0,00
Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,33	0,25	0,19
Vervoer, opslag en communicatie	-0,23	0,18	0,20
Financiële instellingen	-0,03	0,26	0,91
Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	-0,02	0,17	0,89
Openbaar bestuur, overheid	-1,19*	0,26	0,00
Onderwijs	-0,72*	0,19	0,00
Gezondheids- en welzijnszorg	-0,48*	0,19	0,01
Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,19	0,28	0,50
Anders	-0,19	0,26	0,47

\* The mean difference is significant at the ,05 level.

### 1.3. Regressie-analyse: problemen met vergrijzing nu (Adjusted R<sup>2</sup>=0,10)

Variabele	Beta	Sig.
(Constant)		0,00
Aantal werknemers > 35% ouder dan 45	0,07	0,06
	0,31	0,00

### 1.4. Regressie-analyse: problemen met vergrijzing in de toekomst (Adjusted R<sup>2</sup>=0,08)

Variabele	Beta	Sig.
(Constant)		0,00
Aantal werknemers > 35% ouder dan 45	0,11	0,01
	0,27	0,00

## 2. Invloed sector, grootte en leeftijdsopbouw op structureel beleid

### 2.1. Variantie-analyse (post-hoc multiple comparisons): structureel beleid

(I) In welke sector is uw organisatie actief?	(J) In welke sector is uw organisatie actief?	Mean diff. (I-J)	Std. error	Sig.
Landbouw, jacht en bosbouw	Industrie	-0,21*	0,09	0,02
	Bouwnijverheid	-0,25*	0,10	0,01
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,16	0,13	0,21
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,14	0,09	0,15
	Financiële instellingen	-0,13	0,13	0,32
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	-0,08	0,09	0,42
	Openbaar bestuur, overheid	-0,33*	0,13	0,01
	Onderwijs	-0,39*	0,10	0,00
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,30*	0,10	0,00
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,17	0,14	0,21
	Anders	-0,02	0,13	0,89
	Detailhandel	-0,13	0,10	0,20
Industrie	Landbouw, jacht en bosbouw	0,21*	0,09	0,02
	Bouwnijverheid	-0,05	0,08	0,56
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,05	0,11	0,64

	Vervoer, opslag en communicatie	0,07	0,07	0,33
	Financiële instellingen	0,08	0,11	0,49
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,13	0,07	0,06
	Openbaar bestuur, overheid	-0,12	0,11	0,28
	Onderwijs	-0,18*	0,08	0,03
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,09	0,08	0,24
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,03	0,12	0,78
	Anders	0,19	0,11	0,10
	Detailhandel	0,08	0,08	0,30
Bouwnijverheid	Landbouw, jacht en bosbouw	0,25*	0,10	0,01
	Industrie	0,05	0,08	0,56
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,10	0,12	0,41
	Vervoer, opslag en communicatie	0,12	0,08	0,16
	Financiële instellingen	0,12	0,12	0,30
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,18*	0,08	0,03
	Openbaar bestuur, overheid	-0,07	0,12	0,53
	Onderwijs	-0,13	0,09	0,14
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,05	0,09	0,61
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,08	0,13	0,54
	Anders	0,24	0,12	0,05
	Detailhandel	0,13	0,09	0,15
Reparatie van consumentenartikelen en handel	Landbouw, jacht en bosbouw	0,16	0,13	0,21
	Industrie	-0,05	0,11	0,64
	Bouwnijverheid	-0,10	0,12	0,41
	Vervoer, opslag en communicatie	0,02	0,11	0,86
	Financiële instellingen	0,03	0,14	0,85
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,08	0,11	0,46
	Openbaar bestuur, overheid	-0,17	0,14	0,22
	Onderwijs	-0,23	0,12	0,05
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,14	0,12	0,22
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,02	0,15	0,91
	Anders	0,14	0,14	0,33
	Detailhandel	0,03	0,12	0,80
Vervoer, opslag en communicatie	Landbouw, jacht en bosbouw	0,14	0,09	0,15
	Industrie	-0,07	0,07	0,33
	Bouwnijverheid	-0,12	0,08	0,16
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,02	0,11	0,86
	Financiële instellingen	0,01	0,12	0,94
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,06	0,07	0,40
	Openbaar bestuur, overheid	-0,19	0,11	0,10
	Onderwijs	-0,25*	0,08	0,00
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,16*	0,08	0,05
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,04	0,13	0,78
	Anders	0,12	0,12	0,31
	Detailhandel	0,01	0,08	0,90
Financiële instellingen	Landbouw, jacht en bosbouw	0,13	0,13	0,32
	Industrie	-0,08	0,11	0,49
	Bouwnijverheid	-0,12	0,12	0,30
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,03	0,14	0,85
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,01	0,12	0,94
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,05	0,11	0,64
	Openbaar bestuur, overheid	-0,20	0,14	0,17
	Onderwijs	-0,26*	0,12	0,03
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,17	0,12	0,16
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,04	0,15	0,77

	Anders	0,11	0,15	0,45
	Detailhandel	0,00	0,12	0,99
Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	Landbouw, jacht en bosbouw	0,08	0,09	0,42
	Industrie	-0,13	0,07	0,06
	Bouwnijverheid	-0,18*	0,08	0,03
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,08	0,11	0,46
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,06	0,07	0,40
	Financiële instellingen	-0,05	0,11	0,64
	Openbaar bestuur, overheid	-0,25*	0,11	0,03
	Onderwijs	-0,31*	0,08	0,00
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,22*	0,08	0,01
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,10	0,12	0,43
	Anders	0,06	0,11	0,62
	Detailhandel	-0,05	0,08	0,52
Openbaar bestuur, overheid	Landbouw, jacht en bosbouw	0,33*	0,13	0,01
	Industrie	0,12	0,11	0,28
	Bouwnijverheid	0,07	0,12	0,53
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,17	0,14	0,22
	Vervoer, opslag en communicatie	0,19	0,11	0,10
	Financiële instellingen	0,20	0,14	0,17
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,25*	0,11	0,03
	Onderwijs	-0,06	0,12	0,63
	Gezondheids- en welzijnszorg	0,03	0,12	0,81
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,15	0,15	0,31
	Anders	0,31*	0,14	0,03
	Detailhandel	0,20	0,12	0,09
Onderwijs	Landbouw, jacht en bosbouw	0,39*	0,10	0,00
	Industrie	0,18*	0,08	0,03
	Bouwnijverheid	0,13	0,09	0,14
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,23	0,12	0,05
	Vervoer, opslag en communicatie	0,25*	0,08	0,00
	Financiële instellingen	0,26*	0,12	0,03
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,31*	0,08	0,00
	Openbaar bestuur, overheid	0,06	0,12	0,63
	Gezondheids- en welzijnszorg	0,09	0,09	0,32
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,21	0,13	0,10
	Anders	0,37*	0,12	0,00
	Detailhandel	0,26*	0,09	0,00
Gezondheids- en welzijnszorg	Landbouw, jacht en bosbouw	0,30*	0,10	0,00
	Industrie	0,09	0,08	0,24
	Bouwnijverheid	0,05	0,09	0,61
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,14	0,12	0,22
	Vervoer, opslag en communicatie	0,16*	0,08	0,05
	Financiële instellingen	0,17	0,12	0,16
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,22*	0,08	0,01
	Openbaar bestuur, overheid	-0,03	0,12	0,81
	Onderwijs	-0,09	0,09	0,32
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	0,13	0,13	0,33
	Anders	0,28*	0,12	0,02
	Detailhandel	0,17*	0,09	0,05
Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	Landbouw, jacht en bosbouw	0,17	0,14	0,21
	Industrie	-0,03	0,12	0,78
	Bouwnijverheid	-0,08	0,13	0,54
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,02	0,15	0,91

	Vervoer, opslag en communicatie	0,04	0,13	0,78
	Financiële instellingen	0,04	0,15	0,77
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,10	0,12	0,43
	Openbaar bestuur, overheid	-0,15	0,15	0,31
	Onderwijs	-0,21	0,13	0,10
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,13	0,13	0,33
	Anders	0,16	0,15	0,31
	Detailhandel	0,05	0,13	0,72
Anders	Landbouw, jacht en bosbouw	0,02	0,13	0,89
	Industrie	-0,19	0,11	0,10
	Bouwnijverheid	-0,24	0,12	0,05
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,14	0,14	0,33
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,12	0,12	0,31
	Financiële instellingen	-0,11	0,15	0,45
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	-0,06	0,11	0,62
	Openbaar bestuur, overheid	-0,31*	0,14	0,03
	Onderwijs	-0,37*	0,12	0,00
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,28*	0,12	0,02
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,16	0,15	0,31
	Detailhandel	-0,11	0,12	0,37
Detailhandel	Landbouw, jacht en bosbouw	0,13	0,10	0,20
	Industrie	-0,08	0,08	0,30
	Bouwnijverheid	-0,13	0,09	0,15
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	-0,03	0,12	0,80
	Vervoer, opslag en communicatie	-0,01	0,08	0,90
	Financiële instellingen	0,00	0,12	0,99
	Zakelijke dienstverlening/verhuur, handel onroerend goed	0,05	0,08	0,52
	Openbaar bestuur, overheid	-0,20	0,12	0,09
	Onderwijs	-0,26*	0,09	0,00
	Gezondheids- en welzijnszorg	-0,17*	0,09	0,05
	Milieudienstverlening, cultuur, recreatie, overige dienstverlening	-0,05	0,13	0,72
	Anders	0,11	0,12	0,37

\* The mean difference is significant at the ,05 level.

## 2.2. Logistische regressie-analyse: structureel beleid ( $R^2=0,01$ )

Variabele	B	Sig.
(Constant)	-1,20	0,00
Aantal werknemers	0,00	0,77
> 35% ouder dan 45	0,43	0,03