



PLATFORM REÏNTEGRATIE

Studierapport 'De oudere werknemer' *Omgaan met vergrijzing in de organisatie*

Datum	28 juni 2004
Auteurs	Renate Hidding, AMD, UMC Aukje de Jong, Commit BV Marina Krestin, Achmea Arbo Ton Severijnen, ArboNed Henk Tromp, Maetis Arbo (tot 1 maart 2004) Maya Vermeulen, Ardyn (voorzitter) Loes Visman, ArboUnie (secretaris) Joke Zuidervliet, ArboNed

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van STECR.

© 2004 STECR

Inhoudsopgave

1	Aanleiding, doelgroep en vraagstelling	5
1.1	Waarom is aandacht voor de oudere werknemer extra van belang?	5
1.2	Vraag aan de Kenniskring.....	5
1.3	Aanpak	6
1.4	Opbouw rapport	6
1.5	Deelnemers en referenten	7
2	Samenvatting.....	9
3	Het demografisch en sociaal-economisch kader.....	11
3.1	Demografische ontwikkelingen	11
3.2	Arbeidsparticipatie ouderen	12
3.3	Invloed conjunctuur.....	14
3.4	Doelstelling overheid.....	14
3.5	Maatregelen overheid	14
3.6	Wat willen oudere werknemers zelf?.....	14
3.7	Wanneer is men wel bereid door te werken?	15
3.8	Wat kenmerkt het beleid van werkgevers?	15
3.9	Wat betekent dit voor de inzet op bedrijfsniveau?.....	15
4	Algemene begrippen	17
4.1	Veroudering, algemeen.....	17
4.2	Afbakening	17
4.3	Begrippen: Primaire en secundaire veroudering.....	18
5	Primaire veroudering	19
5.1	Fysieke veroudering.....	19
5.2	Mentaal-cognitieve veroudering	19
5.3	Gevolgen van fysieke en mentaal-cognitieve veroudering	20
5.4	Positieve aspecten van het ouder worden	22
6	Secundaire veroudering	23
6.1	Beeldvorming over ouderen.....	23
6.2	Factoren voor relatief achterblijven in functioneren	23
6.3	Het verschijnsel voorsorteren	25
6.4	Het proces van secundaire veroudering	25
6.5	Specifieke effecten van secundaire veroudering: stressrisico en verstarring	26
7	Veroudering, gezondheid en werkvermogen.....	27
7.1	Interveniërende variabelen.....	27
7.2	Risico's van uitval en uitstoting uit het arbeidsproces.....	28
8	De arbodienst en leeftijdsbewust personeelsbeleid	29
8.1	Maatregelen nu en in de toekomst	29
8.2	Aanpak in Finland.....	30
8.3	Toekomst: veranderende uitwisselingsrelaties op individueel niveau expliciet maken	31
8.4	Participanten in de beleidsvoering en dienstverleningsactiviteiten	32
8.5	Wie kan wat ondernemen op bedrijfsniveau?.....	32
8.6	Mogelijkheden dienstverlening per fase in een beleidsproces.....	35

9	Conclusies	39
10	Aanbevelingen	41
10.1	Aanbevelingen aan arbodiensten	41
10.2	Aanbevelingen aan STECR en de BOA	41
11	Literatuurlijst.....	43
Bijlage 1	Maatregelen overheid ter bevordering van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers	47
Bijlage 2	Verzuim, WW, WAO en reïntegratie	49
Bijlage 3	Samenvatting veranderingen bij fysieke en mentaal-cognitieve veroudering	51
Bijlage 4	Het model arbeidsbelasting	55
Bijlage 5	Samenvatting juryrapport cum l'oude prijs 2003	57

1 Aanleiding, doelgroep en vraagstelling

1.1 Waarom is aandacht voor de oudere werknemer extra van belang?

In Nederland, maar ook wereldwijd is sprake van vergrijzing; dit houdt in dat de gemiddelde leeftijd van de bevolking structureel stijgt.

In Nederland is dit vooral een gecombineerd gevolg van de geboortegolf na de Tweede Wereldoorlog, de sterke afname van het aantal geboorten in de jaren zeventig en een toename van de levensverwachting. Het aantal 65-plussers zal stijgen, terwijl het aantal jongeren (0-19 jarigen) zal stabiliseren.

De komende decennia krimpt hierdoor het aandeel van de potentiële beroepsbevolking in verhouding tot de totale bevolkingsomvang: het aandeel 20-64 jarigen bedraagt momenteel 62 %, tegen 54 % in 2040. Bij een krimpende beroepsbevolking komen de economische groei en de sociale zekerheid in gevaar: het draagvlak voor financiering van sociale voorzieningen, nu betaald via premieheffing bij werkenden, wordt kleiner. Bovendien is de huidige arbeidsparticipatie van 55-plussers laag.

De overheid en veel groeperingen verwachten problemen bij deze toekomstige ontwikkelingen. Het op peil houden van de omvang van de werkende beroepsbevolking is een belangrijk issue in het huidige regeringsbeleid. Er wordt – gegeven de ontwikkelingen in de bevolkingsopbouw - actief gezocht naar maatregelen die de daadwerkelijke arbeidsparticipatie van de hele beroepsbevolking, waaronder de ouderen, bevorderen, zoals herinvoering van de sollicitatieplicht voor 57-jarigen en ouder bij werkloosheid en invoering van de wet tegen leeftijdsdiscriminatie.

Voor werkgevers betekent het dat zij de komende jaren in toenemende mate geconfronteerd zullen worden met een ouder personeelsbestand. Het is van belang dat de arbeid, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden meer worden toegesneden op het langer gezond en gemotiveerd aan het werk houden van werknemers. Op deze manier kunnen de positieve resources en capaciteiten van oudere werknemers optimaal worden benut en bevorderd.

Arbodiensten worden door deze ontwikkelingen eveneens in toenemende mate geconfronteerd met vragen over de inzetbaarheid van oudere werknemers en de manier waarop zij werknemers en werkgevers kunnen ondersteunen bij deze inzetbaarheid.

1.2 Vraag aan de Kenniskring

STECR heeft deze Kenniskring, 'de oudere werknemer', gevraagd een studie te verrichten die 'the state of the art' op het gebied van oudere werknemers in beeld brengt en aanbevelingen formuleert voor een vervolg op basis van de bevindingen uit de studie.

De algemene vraagstelling voor deze studie is indertijd als volgt geformuleerd: *veel werknemers blijven niet tot hun pensioengerechtigde leeftijd aan het werk. Dat kan uiteenlopende oorzaken hebben: een aantal van die oorzaken kunnen inherent zijn aan het ouder worden en andere oorzaken zijn arbeidsgerelateerd: de werklust staat niet in verhouding tot de draagkracht van de werknemer, waarbij deze draagkracht een samenhang kan vertonen met leeftijd en lifestyle.*

De essentiële vraag is hoe de werknemer behouden kan worden voor het verrichten van werk, wat de oorzaken zijn van uitval, welke oorzaken beïnvloedbaar zijn vanuit

dienstverleningsperspectief en wat daarin effectief is. Daarbij kan onderscheid worden aangebracht in preventieve en curatieve activiteiten, op zowel individueel als organisatieniveau.

Gezien de actuele discussie over gewenstheid en vorm van (overheids)maatregelen om oudere werknemers langer te laten doorwerken is de vraagstelling geplaatst in een bredere context.

Gegeven de demografische ontwikkelingen en het feit dat de overheid maatregelen neemt om de arbeidsparticipatie van oudere werknemers te bevorderen, welke eventuele knelpunten zijn dan te verwachten? Hoe kunnen arbodiensten en professionals, werkzaam binnen de reïntegratiedienstverlening, daarop inspelen?

De Kenniskring heeft daarbij de volgende deelvragen onderscheiden:

- Wat is de maatschappelijke context waarover gesproken wordt en welke maatregelen worden er genomen door verschillende actoren?
- Veroudering: Wat is de betekenis van het begrip veroudering en welke handvatten biedt dat?
- Welk soort maatregelen kunnen er op bedrijfsniveau worden ondernomen?

1.3 Aanpak

De Kenniskring is op 21 oktober 2003 gestart. De activiteiten van de Kenniskring bestonden uit het maken van een werkplan waarin de benodigde expertise werd georganiseerd. Tijdens het oriëntatieproces hebben twee deskundigen; dr. Roel Cremer, senior onderzoeker bij TNO Arbeid en Hans van Krimpen, psycholoog en begeleider, werkzaam bij de Arbo Unie, de Kenniskring geadviseerd over respectievelijk cognitieve en secundaire veroudering.

Vervolgens is in april 2004 een conceptrapport voor commentaar en discussie voorgelegd aan een breder groep experts. De vragen aan deze experts waren:

- Geeft het rapport een goed beeld van 'the state of the art'?
- Bevat het conceptrapport fouten?
- Bevat het conceptrapport leemtes?
- Op welke gebieden kunnen arbodiensten bijdragen leveren?

Daarna heeft een groep belanghebbenden, bestaande uit klanten en arboprofessionals, zich over het rapport gebogen. De belangrijkste vragen, gegeven de beschreven 'state of the art', waren:

- Wat zijn relevante beleidsopties voor werkgevers en werknemers?
- Wat kunnen arbodiensten bijdragen aan verbetering van de praktijk?

Naar aanleiding van beide besprekingen heeft de Kenniskring het rapport bijgesteld en in juni 2004 aangeboden aan de opdrachtgever, te weten STECR.

1.4 Opbouw rapport

In hoofdstuk 1 is de aanleiding, de vraagstelling en de aanpak van dit studierapport besproken. Hoofdstuk 2 geeft een samenvatting weer van het rapport. Hoofdstuk 3 gaat over de maatschappelijke context: de demografische ontwikkelingen, de maatregelen die de overheid heeft genomen en beoogt te nemen, wat werknemers momenteel zelf willen wanneer zij ouder worden en wat werkgevers doen. Een nadere begripsafbakening voor deze studie wordt in hoofdstuk 4 onderbouwd. In hoofdstuk 5 wordt de primaire veroudering behandeld, dat wil zeggen fysieke veroudering en mentaal-cognitieve veroudering. Hoofdstuk 6 is gewijd aan secundaire veroudering. In hoofdstuk 7 wordt gewezen op interveniërende variabelen met betrekking tot

veroudering. Hoofdstuk 8 gaat over het begrip 'maintenance of work ability' de aanpak die in Finland is gehanteerd, met actieve participatie van overheid, werkgevers en werknemers, over maatregelen die bedrijven kunnen nemen en de rol van arbodiensten wordt toegelicht. In hoofdstuk 9 worden conclusies gepresenteerd. Hoofdstuk 10 bevat aanbevelingen.

Ten aanzien van de deelvragen in deze studie beantwoordt hoofdstuk 3 de eerste deelvraag. Vervolgens besteden de hoofdstukken 4 t/m 7 aandacht aan de tweede deelvraag en gaat hoofdstuk 8 in op de derde deelvraag.

1.5 Deelnemers en referenten

Deelnemers aan de Kenniskring:

Renate Hidding – bedrijfsarts Arbo-en Milieudienst UMC

Aukje de Jong – bedrijfsarts Commit BV

Marina Krestin – bedrijfsarts Achmea Arbo

Ton Severijnen – bedrijfsarts ArboNed Rijnmond/Dordrecht

Henk Tromp (tot 1 maart 2004) – bedrijfsarts Maetis Arbo

Maya Vermeulen (voorzitter) – arbeids- en organisatiedeskundige Ardyn

Loes Visman (secretaris) – arbeids- en organisatiedeskundige ArboUnie

Joke Zuidervliet – arbeidsdeskundige ArboNed Rijnmond/Dordrecht

De volgende experts hebben hun bijdrage aan dit rapport geleverd. De leden van de Kenniskring zijn hen daarvoor zeer erkentelijk:

Dr. R. Cremer, senior adviseur/onderzoeker, TNO Arbeid

Drs. H. van Krimpen, psycholoog, ArboUnie

Drs. G. Tielen, secretaris van de Taskforce Ouderen

Drs. B. Lokhorst, LBL, expertisecentrum Leef tijd en Maatschappij

Drs. M. Ziekemeyer, Bureau AgeProof

Prof.dr. R. Schalk, bijzonder hoogleraar ouderenbeleid, Universiteit Brabant

Dr. B.C. de Zwart, senior onderzoeker, Bureau AStri

Dr. G. van der Laan, Nederlands Centrum voor Beroepsziekten

F.P. Michel MSc OH, adviseur TNO Arbeid

2 Samenvatting

Momenteel blijven veel werknemers niet tot hun pensioengerechtigde leeftijd aan het werk. Waar heeft dat mee te maken? Zijn er mogelijk oorzaken die inherent zijn aan het ouder worden? Zijn er arbeidsgerelateerde oorzaken? Het is belangrijk om dit te weten, aangezien de overheid beleidsopties ontwikkelt die enerzijds uittredingsroutes uit arbeid voor oudere werknemers bemoeilijken, anderzijds ouderen moeten stimuleren langer te blijven werken. Dit acht men nodig onder andere vanwege demografische ontwikkelingen (een blijvende ontgroening binnen de beroepsbevolking) en om voldoende draagvlak te kunnen blijven garanderen voor sociale voorzieningen (met name de oudedagsvoorziening).

De essentiële vraag is: Hoe is de oudere werknemer te behouden voor het verrichten van werk, wat moet er dan gebeuren, wat kunnen arbodiensten daaraan bijdragen?

Uit onderzoek blijkt dat werknemers zelf massaal kiezen voor vervroegd uittreden. Het gewenste jaar van uittreden ligt rond de 61 jaar, de leeftijd waarop momenteel met een prepensioen of VUT-regeling gemiddeld genomen 70% van het loon gehaald kan worden.

Werkgevers en leidinggevenden zien het vervroegd uittreden van werknemers tot op heden nog niet als een groot probleem, ook niet toen er, ten tijde van de hoogconjunctuur eind negentiger jaren, veel behoefte was aan arbeidskrachten.

Dit houdt verband met vooroordelen tegen oudere werknemers en het feit dat het nog niet gebruikelijk is om werk zelf aan veranderende wensen en capaciteiten van (oudere) werknemers aan te passen. Naar wensen wordt vaak niet eens gevraagd.

Wat betekent ouder worden eigenlijk voor werknemers?

Bij het ouder worden is gemiddeld sprake van:

- Afname van fysieke vermogens:
 - kwaliteit van de zintuigen;
 - botmassa;
 - spiermassa en contractiesnelheid;
 - oog-handcoördinatie;
 - energetische capaciteit.
- Een verandering in mentale vermogens:
 - afname van snelheid en kwaliteit van informatieverwerking, met name bij complexe cognitieve taken (zgn. fluïde cognitieve vermogens);
 - toename van kennis en ervaring door beroepspraktijk (zgn. gekristalliseerde cognitieve vermogens);
 - variatie in aandachtscapaciteit;
 - verminderd korte termijngeheugen;
 - verandering in leerstrategieën.
- Een zekere kans op secundaire veroudering door een combinatie van leefstijl en omgevingsfactoren. Uitingvormen hiervan kunnen zijn:
 - eenzijdige ervaringsopbouw, met als risico veroudering van kennis en ervaring;
 - niet beschikken over kennis omtrent actuele ontwikkelingen op het vakgebied;
 - geen aansluiting vinden in sociale netwerken;
 - gebrek aan overeenstemming tussen veranderende functies en individuele capaciteiten;
 - verlies van motivatie en vertrouwen in eigen kunnen.

Ouderen hebben tevens een grotere kans op (ouderdoms)ziekten, zijn doorgaans langer blootgesteld aan eventuele schadelijke effecten van werkomstandigheden, hebben een hogere kans op verzuim en een hogere kans om in een uitkeringssituatie te belanden (er is een hogere kans op instroom in de WAO en WW).

Of veroudering bij een werknemer daadwerkelijk leidt tot een verhoogde vermoeidheid, meer hersteltijd na belasting, meer belastingsverschijnselen, een hoger verzuim en uiteindelijk een verminderd functioneren is echter nog maar de vraag. Daarbij spelen verschillende factoren een rol. In de eerste plaats beschikken ouderen over *compenserend* vermogen; verminderd reactievermogen wordt bijvoorbeeld gecompenseerd door minder fouten maken. De opgedane beroepservaring maakt het gebruik van efficiënte besparingsstrategieën mogelijk en stelt ouderen soms ook beter in staat bepaalde taken te vervullen. Oudere werknemers kunnen door hun ervaring zelfs een meerwaarde hebben. Bovendien zijn er grote individuele verschillen in uitgangspunt (vermogens), ontwikkeling (kennis en vaardigheden), gezondheid (ziektes die men heeft doorgemaakt), life-events en opgedane ervaringen tijdens de loopbaan en daarbuiten.

Uit de literatuur blijkt dat er voor oudere werknemers specifieke *risicofactoren in het werk* te identificeren zijn. Verouderingsprocessen kunnen zich versneld of in heviger mate voordoen wanneer sprake is van functies met:

- hoge tijdsdruk, in combinatie met weinig regelmogelijkheden;
- zware fysieke belasting, met name waar het gaat om belasting van de rug, de knieën, de heupen en het gehoor;
- toepassing van zich snel ontwikkelende technologie.

Verhoging van de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand betekent *voor werkgevers* dat men zich zal moeten bezinnen op hoe het werk beter aangepast kan worden aan wat mensen nog kunnen en willen. Het betekent ook dat men 'naar voren' gaat denken: Hoe moet beleid eruit zien waarin al op *jongere leeftijd* rekening wordt gehouden met risico's van slijtage, en waarin gericht geïnvesteerd wordt in *behoud van inzetbaarheid tot op hoge leeftijd*?

Verhoging van de prepensioen leeftijd betekent *voor werknemers* dat men tijdig ook zelf verantwoordelijkheid moet nemen voor de eindfase van de loopbaan en zich moet bezinnen op vragen als: Welk werk wil ik graag *blijven* doen tegen welke arbeidsvoorwaarden, welke loopbaanstappen op jongere leeftijd zijn relevant om vroegtijdige slijtage te voorkomen? Hoe kan ik mijn kennis bijhouden en verbreden om tot op hoge leeftijd in het arbeidsproces te kunnen blijven functioneren?

Dit vergt *bij werkgevers en werknemers* bewustzijn van wat veroudering (zowel positief als in termen van verminderde capaciteiten) betekent, bezinning op wat men aan werk kan en wil bieden en doen, de wil om hierover met elkaar te spreken, er personeelsbeleid over te formuleren en maatwerk op individueel niveau af te leveren. Arbodiensten kunnen zowel werkgevers en werknemers hierbij ondersteunen.

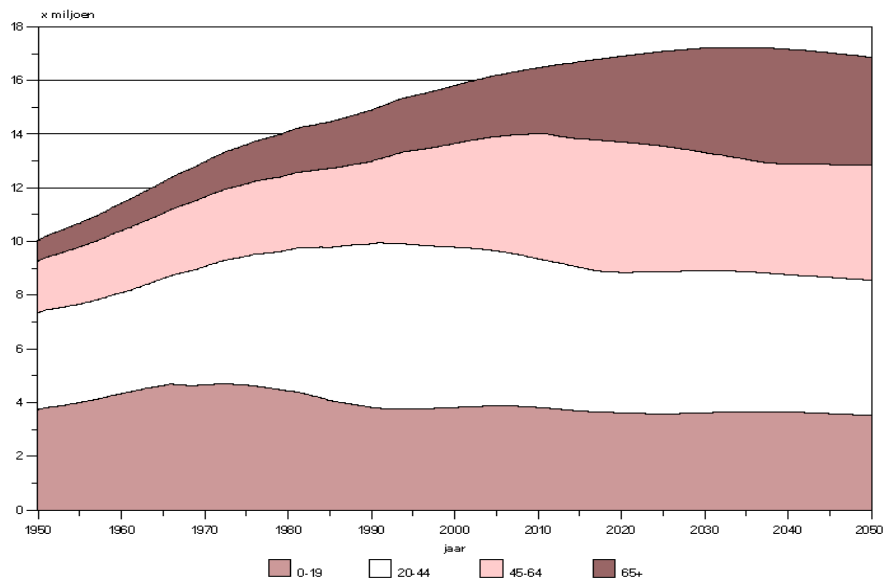
3 Het demografisch en sociaal-economisch kader

Onderstaand wordt het kader geschetst waarin gehandeld moet worden met betrekking tot de oudere werknemer.

3.1 Demografische ontwikkelingen

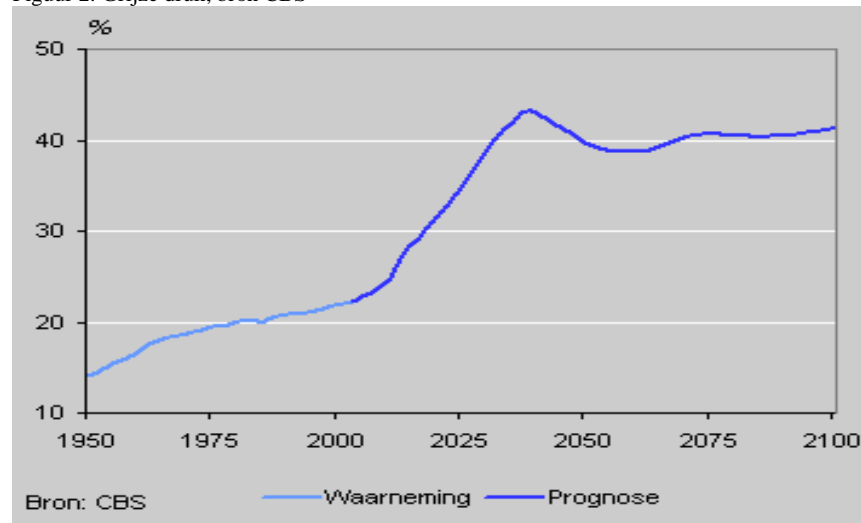
De bevolking van Nederland is groeiend in omvang, Daarbij is tevens sprake van vergrijzing. Rond 2040 bereikt de vergrijzing haar hoogtepunt - zie figuur 1 (CBS, 2003).

Figuur 1. Bevolking van Nederland naar leeftijdsgroep, 1950-2050 (vanaf 2000 bevolkingsprognose 1998, middenvariant)



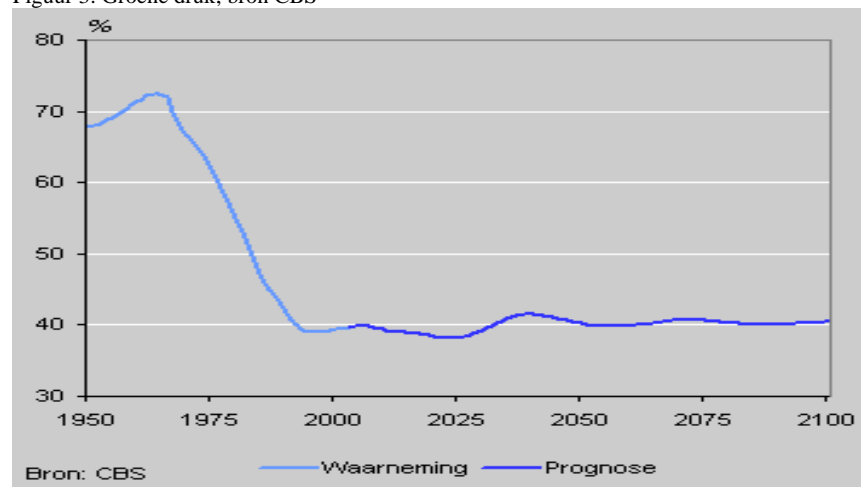
Op dit moment is de 'grijze druk' 22 % (CBS, 2003). Dit betekent dat op elke 100 potentiële arbeidskrachten (20-64 jarigen) 22 personen 65-plussers zijn. Rond 1950 was dit 14%. In 2040 zal dit naar verwachting 43 % zijn, bijna een verdubbeling van de huidige 'grijze druk'.

Figuur 2: Grijs druk; bron CBS



Naast ouderen, drukken ook de jongeren op de lasten van de beroepsbevolking. Na een sterke ontgroening, (een daling van het aantal personen jonger dan 20 jaar ten opzichte van de omvang van de bevolking van 20-64 jaar), sinds de jaren 70 van de vorige eeuw, schommelt de 'groene druk' de laatste 10 jaar rond de 40 %. Ook de komende decennia zal de 'groene druk' ongeveer op dit niveau liggen (CBS, 2003).

Figuur 3: Groene druk; bron CBS



3.2 Arbeidsparticipatie ouderen

Neemt van de Nederlanders jonger dan 55 jaar nog 70% of meer deel aan het arbeidsproces, bij de 55 tot 65-jarigen is dit percentage lager dan 40% (Taskforce ouderen, 2002). Vooral het aandeel 60-65 jarigen is laag.

Anno 2002 had 38% van de 55-64 jarigen een betaalde baan van meer dan 12 uur per week. Dat is een forse stijging ten opzichte van het niveau in 1993 toen de arbeidsdeelname van deze groep met 24 % op een historisch dieptepunt lag. (Lokhorst, 2003)

Tabel 1: arbeidsparticipatie 55-64 jaar in procenten; 1993 en 2002

	<i>vrouwen</i>		<i>mannen</i>		<i>totaal</i>	
	<i>1993</i>	<i>2002</i>	<i>1993</i>	<i>2002</i>	<i>1993</i>	<i>2002</i>
<i>50-54 jaar</i>	<i>32</i>	<i>52</i>	<i>79</i>	<i>87</i>	<i>56</i>	<i>69</i>
<i>55-59 jaar</i>	<i>18</i>	<i>35</i>	<i>57</i>	<i>73</i>	<i>38</i>	<i>54</i>
<i>60-64 jaar</i>	<i>4</i>	<i>7</i>	<i>18</i>	<i>27</i>	<i>11</i>	<i>17</i>
<i>55-64 jaar</i>	<i>11</i>	<i>23</i>	<i>38</i>	<i>53</i>	<i>24</i>	<i>38</i>

Bovenstaande tabel laat zien dat de arbeidsdeelname de laatste jaren bij beide seksen in alle drie onderscheiden 5-jaars leeftijdsgroepen is gestegen. De belangrijkste verklaringen voor de stijging in de arbeidsdeelname zijn de gunstige conjunctuur, de sterke groei van de werkgelegenheid in de collectieve sector, waarin veel herintredende vrouwen een plek vonden, en het emancipatie-effect: de eerste groep vrouwen die bij gezinsvorming is blijven werken begint nu de oudere leeftijd te bereiken.

Niettemin is de huidige arbeidsparticipatiegraad van 55-64 jarigen nog ver verwijderd van de 50% die de landen van de Europese Unie als doelstelling hebben geformuleerd. (Lokhorst 2003).

Bovendien is de participatie van ouderen op de arbeidsmarkt in Nederland in vergelijking tot andere landen nog relatief laag, zoals blijkt in tabel 2.

Tabel 2: arbeidsparticipatie 55-64 jaar in Europese landen; in procenten

	1990	1998	2000
Nederland	30,8	34,1	38,6
België	22,2	23,8	25,9
Duitsland	42,4	44,5	44,7
Zweden	70,5	65,5	69,4
Groot-Brittannië	53,0	51,0	52,8
Verenigde Staten	55,9	59,3	59,2

(Taskforce Ouderen en Arbeid, 2002)

De participatie van oudere werknemers is vooral in Zweden hoog. Dit komt doordat de Zweedse overheid door de jaren heen een actief arbeidsmarktbeleid heeft gevoerd dat gericht was op het stimuleren van de arbeidsparticipatie van vrouwen en ouderen.

De lage arbeidsdeelname van ouderen in Nederland is in belangrijke mate het gevolg van bewust gevoerd en institutioneel ingebed beleid.

In reactie op de groeiende jeugdwerkloosheid in de jaren zeventig en tachtig zijn de mogelijkheden voor oudere werknemers om vervroegd uit te treden verruimd. Veel werknemers hebben het arbeidsproces vroegtijdig kunnen verlaten via VUT-regelingen. Maar ook de WAO en de WW hebben gefungeerd als uitredingsroute. De

WAO vooral door een ruimhartig toelatings- en uitkeringsbeleid en de WW onder meer door toepassing van de ouderenrichtlijn waardoor oudere werknemers bij voorrang konden worden ontslagen.

3.3 Invloed conjunctuur

De periode van hoogconjunctuur aan het einde van de vorige eeuw ging gepaard met een forse stijging van de arbeidsdeelname van alle leeftijdsgroepen en daarmee sleet ook het idee uit de jaren 80 van de vorige eeuw dat ouderen op de arbeidsmarkt plaats moesten maken voor jongeren die anders een verloren generatie zouden vormen. Recent onderzoek laat zien dat deze positieve wending onder invloed van de huidige laagconjunctuur weer aan het veranderen is (Henkens, 2003). In krimpsituaties of bij reorganisaties wordt door een grote groep leidinggevenden, werkgevers én werkenden het wederom (of nog steeds) als juist gezien dat ouderen als eersten vertrekken om plaats te bieden aan jongere arbeidskrachten.

3.4 Doelstelling overheid

Om enerzijds voldoende aanbod van arbeidskrachten op termijn te garanderen en anderzijds sociale voorzieningen, waaronder met name ook de oudedagsvoorziening, op lange termijn te kunnen financieren, zal de arbeidsdeelname van ouderen moeten groeien. Zo is momenteel de overheersende gedachte bij de overheid. Zij heeft als doelstelling geformuleerd om in de komende jaren (tot 2007) de effectieve arbeidsdeelname van 55-65 jarigen te handhaven op de huidige 37% en daarna een doorgroei te bewerkstelligen tot 50% in 2020.

3.5 Maatregelen overheid

Het beleid om de arbeidsparticipatie van ouderen te vergroten, is vastgesteld in het Nationaal Actieplan Werkgelegenheid dat ieder jaar een overzicht geeft van de voortgang van de doelstellingen en resultaten op het gebied van (ondermeer) ouderenbeleid. We zien dat het beleid enerzijds gericht is op het *onaantrekkelijk* maken van uittredingsroutes voor zowel werknemers als werkgevers en anderzijds stimulerende maatregelen bevat. In bijlage 1 zijn de belangrijkste maatregelen opgesomd. Daarvan maakt ook deel uit dat de toegang tot, respectievelijk het verblijf in, sociale voorzieningen zoals WW en WAO wordt verscherpt. Tegelijkertijd is het van belang dat oudere werknemers gezond en inzetbaar blijven. Als dat in het beleid verwaarloosd wordt dan worden ouderen eerder een verliespost dan een bron van meerwaarde voor het bedrijf. De kosten van verwaarlozingbeleid (in termen van arbo en gezondheid en employability) stijgen dan met een toenemend aantal ouderen in het bedrijf.

3.6 Wat willen oudere werknemers zelf?

In de studie 'Het eindspel' (Henkens, 2003) wordt uitgebreid verslag gedaan van de wensen en ideeën die werknemers hebben over (vervroegd) uittreden dan wel langer doorwerken, welke factoren daarbij een rol spelen en hoe leidinggevenden daar tegenover staan.

Voorkeur voor vervroegd uittreden

Uit deze studie blijkt dat werknemers in Nederland massaal een sterke voorkeur voor vervroegd stoppen met werken hebben, dat wil zeggen eerder dan 65 jaar. Dit is

onafhankelijk van het soort bedrijf waar men werkt en ook onafhankelijk van de aard van de functie die men heeft. Vanaf circa 50 jaar blijken werknemers over vervroegd uittreden serieus na te denken en plannen te maken; zij praten er over met hun partner, familie en vrienden. Op het werk en met de leidinggevenden in het bedrijf wordt er echter niet over gepraat.

Het gewenste jaar van uittreden is nauw gekoppeld aan de spilleeftijd: het jaar waarin volgens de geldende prepensioen (of VUT) regeling 70% van het laatstverdiende loon verkregen kan worden. Gemiddeld ligt deze leeftijd rond 61 jaar (Tangram, 2002). Financiële condities zijn van groot belang voor de uittredingsbeslissing: men moet het zich kunnen veroorloven. Mensen blijken overigens bereid zich aanzienlijke financiële offers te getroosten (zelf sparen, lijfrentes, koopsompolissen aanschaffen) om de wens tot vervroegd uittreden werkelijkheid te laten worden.

Andere elementen die de beslissing beïnvloeden zijn:

- gezondheid: hoe slechter de gezondheid des te meer behoefte aan uittreding;
- mening partner;
- beleving van de arbeidssituatie: hoe slechter de arbeidssituatie ervaren wordt, in termen van werkdruk, arbeidsomstandigheden, eentonigheid van het werk, des te groter de uittredingsbehoefte.

3.7 Wanneer is men wel bereid door te werken?

Niettemin is een deel van de werknemers bereid langer door te werken dan ze nu doen. Een niet onaanzienlijk deel van de ouderen zegt gevoelig te zijn voor een persoonlijk verzoek van de leidinggevende om nog een (beperkte) tijd te willen doorgaan. Men koppelt dit aan het gevoel gewaardeerd te worden, respect te krijgen en een minder zware dan wel minder verantwoordelijke functie, die bijvoorbeeld in deeltijd is te vervullen en meer ruimte laat voor eigen (levens)wensen.

3.8 Wat kenmerkt het beleid van werkgevers?

Het overheersende beleid van werkgevers was en is nog steeds dat zij oudere werknemers makkelijk laten vertrekken. Er is nauwelijks stimulerend beleid om oudere werknemers te behouden voor de onderneming. Werkgevers vinden het een privé-beslissing, die zelfs gestimuleerd wordt, zeker als het economisch weer wat slechter gaat. Dat wordt deels gevoed door een zekere negatieve beeldvorming over oudere werknemers, en deels door de verwachting dat het rendement van oudere werknemers niet opweegt tegen hun (toenemende) kosten.

3.9 Wat betekent dit voor de inzet op bedrijfsniveau?

Er staan drie dominante spelers in het veld als het gaat om ouderen en arbeidsparticipatie: werknemers, werkgevers en overheid. Zij hebben op dit moment verschillende, tegengestelde wensen en daarom eigen 'agenda's'. Vanuit de overheid worden beleidsopties ontwikkeld die uittredingsroutes uit arbeid voor (oudere) werknemers bemoeilijken. Werknemers zullen langer moeten blijven werken, al of niet in combinatie met deeltijdpensioen. Wanneer dit echter niet wordt aangepast aan wat mensen kunnen en willen, ontstaat voor zowel werkgevers als werknemers een functioneringsprobleem met mogelijk als consequentie prestatieverlies en arbeidsverzuim.

Dat betekent dat initiatieven voor vergroting van de arbeidsparticipatie van ouderen op *bedrijfsniveau* alleen effectief zijn wanneer ze blijken te geven van waardering en respect voor oudere werknemers en aanhaken bij hun motivatie en capaciteiten.

4 Algemene begrippen

4.1 Veroudering, algemeen

Veroudering heeft twee kanten, namelijk achteruitgang en ontwikkeling:

- *biologische veroudering* leidt tot een proces van achteruitgang in de tijd van lichaamsfuncties, uiteindelijk gevolgd door de dood van het organisme; achteruitgang ten gevolge van schadelijke invloeden op lichaamscellen/DNA. (Degens, 2002);
- *de ontwikkelingsbenadering* benadrukt de ontwikkeling van de mens als een continu proces, waarin veroudering het laatste stadium van ontwikkeling is. (Stuart-Hamilton, 1994; Cremer, 1999).

Veroudering van niet-biologische materie is absoluut: de veroudering is onomkeerbaar, er is geen compensatiemechanisme. Er is alleen verlies en geen winstsituatie. In geval van biologische veroudering (van de hersenen) is dat echter anders, de functionaliteit van de hersenen heeft een adaptief of lerend vermogen: er kan dus winst optreden bij veroudering. (Cremer 1999)

Ontwikkeling kent altijd zowel toename (verrijking, groei) als afname (verlies, verschraling). De verhouding tussen 'winst' en 'verlies' is misschien ten gunste van het eerste aan het begin van de levensloop en er is relatief meer verlies aan het eind.

Veroudering is dus te zien als een continu proces, een reeks veranderingen die de mens ondergaat. Deze veranderingen worden niet alleen bepaald door onvermijdelijke biologische veranderingen maar ook door interacties met life-style factoren en factoren uit de omgeving; voeding, beweging, stress, alcohol, roken, maar ook tijdgeest en generatieverschillen bepalen de wijze waarop men oud wordt. Dat betekent dat er noch van een 'modale oudere' noch van een 'modaal verouderingsproces' gesproken kan worden. Er is sprake van een indrukwekkende verscheidenheid in de aard van verouderingsprocessen, in het tijdstip waarop en de snelheid waarmee veranderingen plaatsvinden en in de aard en het gewicht van de verschillende aspecten die met het ouder worden samenhangen. Tegelijk moet bedacht worden dat mensen bij alle transitie die ze doormaken, zichzelf steeds meenemen in hun levensloop. Er is dus sprake van continuïteit en verandering. Juist dat maakt dat er sprake is van grote verschillen tussen individuen bij veroudering. Dit maakt dat een ieder uniek is in zijn verouderingsproces en geeft tevens aan dat diversiteit in analyse en aanpak nodig is (Brugman, 1994; Cremer, 1999).

4.2 Afbakening

In dit rapport is de reikwijdte van het begrip veroudering ingeperkt, aangezien de relatie tussen veroudering en de invloed ervan op *het functioneren in arbeid* in deze studie centraal staat. Dit beperkt het begrip 'oudere' tot in ieder geval maximaal 65 jaar. Maar wanneer begint het ouder worden?

In de literatuur worden verschillende leeftijdscategorieën gebruikt bij het spreken over 'ouderen'. Soms gaat het om alle 45 plussers, de andere keer wordt gerefereerd aan 50 plussers of 55 plussers. De aanleiding tot deze literatuurstudie is mede gestoeld op prognoses over de ontwikkeling van de beroepsbevolking. Daarom kiezen wij er voor aan te sluiten bij de groep die daarbij op dit moment het meest in de actualiteit staat, de

range 55-65-jarigen. We willen hiermee overigens niet suggereren dat veroudering niet eerder of later kan optreden.

4.3 **Begrippen: Primaire en secundaire veroudering**

In de literatuur worden allerlei termen en definities in verband met veroudering gebruikt. We sluiten in deze studie aan op het veel gemaakte onderscheid tussen primaire en secundaire veroudering. Voor dit rapport maken we gebruik van de volgende begrippen:

Primaire veroudering: is een geleidelijk voortgaand biologisch proces met vooral mentaal/fysieke teruggang in functioneren, waarbij overigens veel individuele variatie voorkomt. Niettemin blijft het een onomkeerbaar proces (Van Krimpen, 1997).

Secundaire veroudering: is veroudering die optreedt als gevolg van omgevingsfactoren en leefstijl. Daarbij kan sprake zijn van een zichzelf versterkend proces van negatieve beeldvorming, eventueel gepaard gaand met ervaringsconcentratie, demotivatie, prestatievermindering, waardoor de werknemer in een cirkel van self-fulfilling prophecy terecht kan komen en zich naar het clichébeeld van de oudere werknemer gaat gedragen. Secundaire veroudering is wel omkeerbaar (Van Krimpen, 1997; De Zwart, 2000).

5 Primaire veroudering

5.1 Fysieke veroudering

De meeste organen vertonen na de leeftijd van 30 jaar een achteruitgang in functioneren van 0,8-1,0 % per jaar. Dit proces verloopt uiterst langzaam en omdat de meeste organen over een ingebouwde overcapaciteit beschikken wordt de verandering, voor iemand die er niet speciaal op let, pas zichtbaar in het zesde levensdecennium. De achteruitgang bij complexe fysieke functies is groter dan bij eenvoudige; de achteruitgang manifesteert zich zowel lichamelijk als geestelijk. De interindividuele variatie is echter groot, o.a. in conditie en snelheid waarmee de conditie afneemt. Ook bestaan er verschillen in de veranderingen met leeftijd tussen mannen en vrouwen en per orgaansysteem. (De Zwart 2000; Stuart-Hamilton 1994).

Veranderingen die voor het werkvermogen relevant kunnen zijn worden samengevat in bijlage 3.

5.2 Mentaal-cognitieve veroudering

Bij de mentale ontwikkeling van het ouder worden staat het proces van cognitieve veranderingen, zowel winst als verlies daarin, centraal en daarmee de informatie verwerkende capaciteiten evenals de emotionele stabiliteit (Cremer, 1999).

Input-output model mentale inspanning

Mentale inspanning, tegenwoordig kenmerkend voor veel arbeid, wordt in de literatuur modelmatig beschreven in een input-output model, waarbij sprake is van:

- informatie selecteren en opnemen via de zintuigen (input);
- informatie interpreteren en beslissingen nemen (verwerking);
- een actie voorbereiden en uitvoeren (output).

Bij het ouder worden leveren de zintuigen minder goede prestaties en de binnengekomen informatie wordt minder goed cognitief verwerkt door verslechtering van kwaliteit van neuronale verbindingen. De gevolgen kunnen zijn: perceptuele vermoeidheid, en verzwakking van zowel de aandacht als de concentratie. Een uitgebreidere lijst met veranderingen die voor het werkvermogen relevant kunnen zijn is opgenomen in bijlage 3.

Een belangrijk onderscheid dat bij cognitieve vaardigheden in verband met veroudering gemaakt wordt is het onderscheid tussen fluïde (vloeiende) cognitieve vermogens en gekristalliseerde (vastgelegde) cognitieve vermogens (Cremer, 1999).

Onder *vloeiende cognitieve vaardigheden* verstaat men het proces van informatie verwerven zelf en de kwaliteiten ervan zoals mentale snelheid, ruimtelijk-visuele vermogens en het snel kunnen leggen van verbanden. Vloeiende vaardigheden vragen steeds gecontroleerde aandacht en doen een beroep op het werkgeheugen (hoofdrekenen, probleem oplossen). Snelheid van verwerking is een hoofdkenmerk van fluïde cognitieve vaardigheden. De kwaliteit ervan wordt bepaald door aangeboren factoren, dus er is veel individuele variatie. Bij het ouder worden is er sprake van verminderde functionaliteit van de fluïde cognitieve vaardigheden.

Gekristalliseerde cognitieve vaardigheden

In het dagelijks leven worden regelmatig terugkerende activiteiten geoefend en vervolgens spontaan uitgevoerd. Dat begint al bij het leren van de moedertaal en de vermenigvuldigingstafels. Het strekt zich uit tot het opdoen en verwerken van kennis en ervaring in de beroepspraktijk. Iemand die in een bepaald vak 'gepikt en gemazeld' is, zal men ervaren noemen. Gekristalliseerde cognitieve vaardigheden refereren aan kennis en ervaring die stevig is opgeslagen na regelmatig oefenen, leren, herhalen. Oudere werknemers bezitten vaak uitstekende gekristalliseerde cognitieve vaardigheden.

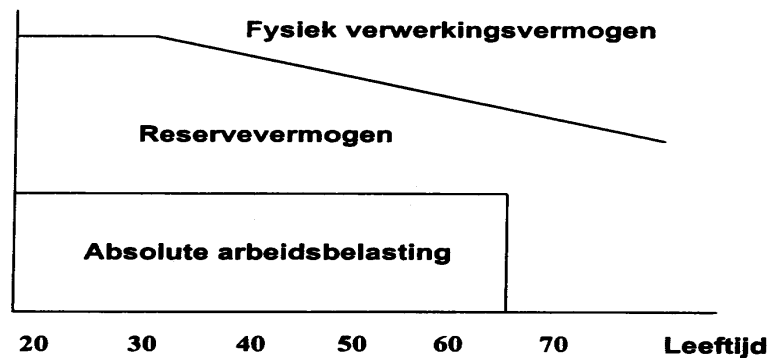
5.3 Gevolgen van fysieke en mentaal-cognitieve veroudering

Fysieke veroudering heeft gevolgen voor het werkvermogen en voor de arbeidsbelasting. De definities hiervan en de interactie tussen veroudering, individu en werk zijn nader beschreven in het model 'Arbeidsbelasting' in bijlage 4.

Bij het uitvoeren van dezelfde fysiek belastende arbeidstaken (op submaximaal niveau) worden tussen ouderen en jongeren nauwelijks verschillen gevonden in de hoogte van de *fysieke* indicatoren van de absolute arbeidsbelasting (hartslag, zuurstofopname etc.) Wanneer de belasting echter wordt uitgedrukt als percentage van het maximale werkvermogen van de werknemer (bijvoorbeeld zuurstofopname als percentage van de maximale zuurstofopname) worden bij ouderen hogere belastingswaarden gevonden (relatieve arbeidsbelasting).

Het maximale werkvermogen neemt af met het stijgen van de leeftijd, waardoor het reservevermogen van de werknemer kleiner wordt (figuur 4).

Vereiste Inspanning



Figuur 4: Relatie tussen het fysiek verwerkingsvermogen en de absolute arbeidsbelasting.

Onder normale werkomstandigheden functioneert een werknemer onder het maximaal vermogen, waarbij het beschikbare reservevermogen nog groot is. Bij belastende werkomstandigheden wordt de capaciteitslimiet door oudere werknemers eerder bereikt, waardoor de oudere werknemer *relatief* hoog belast wordt vergeleken met jongere werknemers; ouderen laten direct na inspanning dan ook een trager herstel zien op een groot aantal fysiologische variabelen.

Als gevolg van deze verminderde belastbaarheid geven ouderen in testen aan eerder moe te zijn tijdens het uitvoeren van arbeid. Dit geldt overigens voor zowel taken die een langdurige concentratie vergen als wanneer het gaat om lichamelijk werk.

Deze korte termijn belastingsverschijnselen kunnen gevolgen hebben voor het arbeidsvermogen, bijvoorbeeld aan het einde van de dag (verminderd vermogen).

Niet alleen tijdens het werk maar ook na afloop van het werk en bij het opstaan de volgende werkdag worden door ouderen vaker vermoeidheidsklachten gerapporteerd dan door jongeren, zo blijkt uit onderzoek. Deze bevindingen kunnen worden opgevat als een indicatie voor het *vertraagde herstelproces bij ouderen*.

Met name in situaties waar de arbeid is georganiseerd in onregelmatige diensten of ploegendienstverband heeft dit verminderde herstelproces voor ouderen op den duur nadelige consequenties. Het vermogen om om te schakelen van het werken in een dagdienst naar een nachtdienst en omgekeerd daalt significant met de leeftijd, wat zich onder andere uit in een verminderde slaapkwaliteit en in een verminderd fysiek verwerkingsvermogen tijdens het aanpassingsproces (De Zwart, 2000).

De gevolgen van *mentaal cognitieve veroudering* zijn duidelijk anders dan die van fysieke veroudering.

Bij onderzoek naar achteruitgang van cognitieve vermogens bij ouderen worden in laboratoriumexperimenten vaak de fluïde vermogens getest. Op grond daarvan komt men in onderzoek regelmatig tot de conclusie dat ouderen inderdaad cognitief een achteruitgang in functioneren laten zien. Dit is echter een eenzijdige conclusie, aangezien compenserende cognitieve vermogens niet zijn meegenomen, terwijl deze in de beroepspraktijk een grote invloed kunnen uitoefenen. Dit is vooral het effect van de gekristalliseerde ervaring.

Ouderen zijn vaak goed in staat tot:

- snelle herkenning en beoordeling van situaties op basis van eerder opgedane ervaringen;
- efficiënt toepassen van de voor de situatie geschikte kennis en vaardigheden.

Ervaring heeft een gunstige uitwerking op het aanleren van *verwante vaardigheden*, het verschaft de mogelijkheid tot compenserend strategiegebruik en variatie in handelwijze. Het uitvoeren van bekende taken vergt minder verwerkingsvermogen en inspanning, daarin zit besparing.

Er is overigens - net als bij het fysiek functioneren – een grote interindividuele variatie, ook hier gevoed door enerzijds capaciteiten, anderzijds de mate van opgebouwde kennis en ervaring. Verder blijkt dat motivatie een rol speelt bij het eventueel wel of niet tot uitdrukking komen van cognitieve veroudering.

Aanpassingsstrategieën

Oudere werknemers lijken in de arbeidssituatie frequent gebruik te maken van aanpassingsstrategieën ter compensatie van een verminderd verwerkingsvermogen. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan een efficiëntere manier van werken, een lager werktempo, het inlassen van minipauzes, het aanwenden van beschikbare hulpmiddelen en het inroepen van hulp van collega's.

De toepassing van deze strategieën in de praktijk is niet alleen gerelateerd aan de aanwezigheid van factoren als kennis en ervaring, maar ook aan de mate van ruimte die de werknemer krijgt om zelf zijn werk in te delen (regelmogelijkheden) en aan meer sociale factoren (cultuur, collegialiteit in een team).

Risicofactoren

In een aantal situaties zullen aanpassingsstrategieën echter niet toereikend zijn om volledige compensatie te bewerkstelligen. Het gaat om situaties waarbij werknemers langduriger blootgesteld worden aan (een combinatie van) belastende arbeidssituaties. In de laatste jaren is de werkinhoud van functies toegenomen: er wordt meer flexibiliteit gevraagd (organisatieveranderingen en overwerk), er moeten meer taken/productie in minder uren worden gedaan, er is een groter beroep op competenties van werknemers en er is minder tijd om even te lummelen. Door deze risicofactoren zal de vermogenslimiet eerder overschreden worden en lopen ouderen een verhoogd welzijns- en gezondheidsrisico (De Zwart, 2000).

5.4 Positieve aspecten van het ouder worden

De algemene effectiviteit en werkprestatie van ouderen zijn vaak hoger dan die van jongeren (Schalk, 2004). Met name op aspecten die van belang zijn voor het omgaan met complexiteit, betaalbaarheid, hard werken, effectief zijn in het werk, nadenken voor je begint, sociaalvaardig zijn en goed in teamverband kunnen werken scoren ouderen (boven de 40 jaar) duidelijk beter dan jongeren. Het ouder worden kan dus positieve ontwikkelingen omvatten, in de vorm van groeiprocessen en differentiatie.

De oudere werknemer gebruikt aanpassing- en compensatiemechanismen die effecten van achteruitgang van veroudering verminderen dan wel neutraliseren. Daarnaast zijn er winstpunten de behalen, zowel voor wat betreft de individuele ontplooiing als ook de ontplooiing in het werk:

- bij het oplossen van problemen of het nemen van besluiten gebruikt de oudere meer tijd, maar ook meer informatie op basis van kennis en ervaring, waardoor er besluiten van hogere kwaliteit tot stand kunnen komen. (Zwart, 2000)
- bij het ouder worden kan de carrière zich ontwikkelen door een toename van kennisgraad, specialisatie, meer controle over de werksituatie en verdieping (Brugman, 1994);
- daardoor kan er waardering, aanzien en macht ontstaan hetgeen leidt tot voldoening, verhoging van het zelfrespect (Brugman, 1994);
- oudere werknemers kunnen beter oordelen over veelal complexe problemen doordat zij inhoudelijke kennis af kunnen zetten tegen hun levenservaring. Dit kan leiden tot wijsheid (Schabrac, 1998).

6 Secundaire veroudering

6.1 Beeldvorming over ouderen

Beeldvorming verwijst naar opvattingen die mensen hebben over iets of iemand. Het gevormde beeld is niet noodzakelijkerwijs waarheidsgetrouw, integendeel. Bij beeldvorming zijn vaak vooroordelen aan de orde. Een kenmerk of eigenschap die bij één of enkele individuele personen van een groep is aangetroffen wordt toegedicht aan alle personen behorend tot de groep.

Beelden zijn belangrijk, want daarvan gaat een sturende werking uit op het *gedrag* van mensen. Als onjuiste beelden veranderd zouden kunnen worden, dan betekent dat tevens een ingang naar gedragsverandering.

De laatste jaren is in diverse onderzoeken gerapporteerd over de beeldvorming en het gedrag jegens oudere werknemers. Daaruit blijkt dat de negatieve beeldvorming overheerst. Oudere werknemers worden vooral in verband gebracht met verminderde productiviteit, hogere kosten, weerstand tegen veranderingen, inflexibiliteit, toename van het ziekteverzuim en gering enthousiasme voor invoering van nieuwe technologieën. Die beeldvorming heerst zowel bij werkgevers als bij (jongere) werknemers.

Daar staan slechts enkele meer positieve beelden tegenover zoals de verwachting dat oudere werknemers een grotere loyaliteit naar de organisatie hebben en nauwkeuriger en veiliger werken. Werkgevers en afdelingen P&O blijken overigens een iets genuanceerder beeld te hebben van de gevolgen van vergrijzing dan werknemers zelf.

6.2 Factoren voor relatief achterblijven in functioneren

De vermindering in prestaties die bij het ouder worden kan optreden is niet alleen of zelfs primair het gevolg van verminderde fysieke en mentale vermogens. Er kan ook veroudering ontstaan als competenties onvoldoende actueel gehouden worden. Niet zelden staat negatieve beeldvorming van anderen, maar ook van mensen ten opzichte van zichzelf aan de wieg hiervan.

Het effect is dat of kennis en inzicht van werknemers (bijvoorbeeld op technologisch gebied en automatisering) achterblijven ten opzichte van wat ze zouden moeten weten en kunnen voor hun functioneren, of dat hun functie te complex wordt in relatie tot hetgeen ze kunnen.

De oorzaken van dit – ongewild – relatieve achterblijven in functioneren kunnen gelegen zijn in verschillende factoren. We bespreken er zes.

Ervaringsconcentratie

Thijssen (1992; 1996) stelt in zijn ervaringsconcentratietheorie dat het voor oudere werknemers steeds lastiger wordt te leren buiten het eigen ervaringsdomein, omdat ze een beroep doen op de fluide cognitieve vermogens. Weliswaar doet men meer ervaringen op maar deze worden vaak gekenmerkt door een afnemende verscheidenheid. Deze concentratie van ervaringen kan zich met name voordoen bij werknemers in lagere of eenzijdige functies. Ook langdurig in dezelfde functie blijven werken versterkt het risico van een eenzijdige ontwikkeling van ervaring en kennis. Daarmee wordt niet alleen het leervermogen beïnvloed, maar ook de inzetbaarheid in andere functiegebieden en dus wordt de flexibiliteit van de werknemer verkleind.

Gebrek aan aanbod van scholing

Ervaringsconcentratie is in theorie oplosbaar door (juist) oudere werknemers zich continu te laten bijscholen op een breder gebied. Uit onderzoek blijkt dat werkgevers echter minder bereid zijn om te investeren in scholing en training van oudere werknemers. Groot en Maassen van de Brink (1997) concludeerden in hun onderzoek dat de kans op deelname aan bedrijfsopleidingen afneemt met de leeftijd, het aantal jaren werkervaring en de duur van het dienstverband bij het bedrijf.

De noodzaak om jonge, onervaren werknemers te scholen is in de ogen van werkgevers groter, omdat deze categorie vaak aanvullende scholing nodig heeft om optimaal inzetbaar te zijn in het bedrijf. Bovendien, zo redeneert men, is de terugverdientijd van opleidingen voor jongeren in het algemeen langer, waardoor investeren in jongeren lucratiever lijkt.

Dit laatste argument is echter niet steekhoudend, aangezien ouderen minder snel van baan veranderen, wat het verschil in terugverdientijd teniet doet of op zijn minst vermindert. Bovendien hebben bedrijfsgerelateerde opleidingen een positieve invloed op de inzetbaarheid van ouderen en blijken oudere werknemers die hebben deelgenomen aan scholing minder vaak arbeidsongeschikt te worden. (Dorhout e.a., 2002). Deze factoren moeten bij het bepalen van kosten en baten van opleidingstrajecten worden meegewogen om een goed oordeel te kunnen vellen over de kwaliteit van de investering. Gezien de snelheid van veranderingen in de inhoud van sommige functies, is het van belang om kennis blijvend te actualiseren.

Veranderingen in sociale netwerken

Op het werk presteren bestaat niet alleen uit het daadwerkelijk resultaten behalen, maar ook uit goed sociaal functioneren, d.w.z. met anderen samenwerken, zorgen dat je anderen ziet, ook leidinggevenden, en zelf gezien wordt. Organisaties veranderen regelmatig, teams veranderen van samenstelling, ook leidinggevenden komen en gaan. Dit betekent dat oude sociale netwerken verloren gaan en er steeds weer aandacht voor de opbouw van nieuwe moet zijn. Oudere werknemers moeten hier steeds weer opnieuw in investeren, dit lukt niet iedereen even goed.

Gebrek aan overeenstemming tussen functies en wat mensen nog kunnen

Veranderingen gaan snel. In een arbeidzaam mensenleven vinden talloze vernieuwingen plaats, technologische, sociale, maatschappelijke. Iemand van 60 jaar die is gaan werken op zijn 16^e heeft de ingebruikname van o.a. de telefoon en de computer meegemaakt en waarschijnlijk talloze fusies en reorganisaties met even zovele veranderingen in het werk. Sommige soorten werk verdwijnen door automatisering of overplaatsing van de productie naar andere landen.

Niet iedereen is in staat al deze vernieuwingen goed te verwerken. Niet iedereen kan zich de benodigde nieuwe kwalificaties verwerven. Voor sommigen is de continue eis van 'veranderen en het opbrengen van de bijbehorende flexibiliteit in vaardigheden (leren) en functioneren' niet langer haalbaar.

Leervermogen verandert

Ouderen blijken meer moeite te hebben met het volgen van klassikaal onderwijs. Het leren van abstracte, contextloze kennis gaat ze slechter af. Ouderen leren bij voorkeur via praktische ervaringen. (o.a. Thijssen, 1992; 1996; Onstenk, 1992; 1997)

Deze verandering in leerstijl en leervermogen wordt in verband gebracht met het afnemen van de fluïde cognitieve vaardigheden. Anderzijds wordt juist nieuwe kennis die gerelateerd kan worden aan wat men al kent uit ervaring makkelijker geleerd. Hiermee zou meer rekening gehouden kunnen worden bij het vormgeven van opleidingen voor oudere werknemers.

Veranderingen in motivatie

Ook ouderen zelf verkondigen soms dat zij te oud zijn om te leren. Deels komt dit omdat men het leren niet meer gewend is, deels omdat men er niet meer gemotiveerd voor is. Naarmate men langer in een vakgebied werkzaam is neemt de hoeveelheid specifieke vakkennis en ervaring waarover men beschikt natuurlijk toe. Zo vormen tekortschietende kennis en ervaring geen onmiddellijke noodzaak meer om aanvullende scholing te gaan volgen zolang men in hetzelfde vakgebied werkzaam blijft. Het gevaar van ervaringsconcentratie wordt vaak pas achteraf herkend. Daarnaast kunnen andere omstandigheden of ervaringen leiden tot een 'zich niet meer willen inzetten', kortom een verminderde motivatie.

6.3 Het verschijnsel voorsorteren

Ter voorbereiding op de gewenste uittreding vindt bij een grote groep mensen gedurende een zekere periode voorafgaand aan de uittreding een lichte vorm van voorsorteergedrag plaats (Henkens, 2003). Onder *voorsorteren* wordt verstaan: (mentaal) afstand nemen van het werk. Dit is eigenlijk ook logisch: men gaat zich op een andere levensfase voorbereiden, waarin werk een kleinere rol speelt.

Ernstige vormen van voorsorteren, d.w.z. weinig interesse meer vertonen in het werk en de bijbehorende vakontwikkeling, niet meer bereid tot het nemen van verantwoordelijkheden, kortom *afhaken*, komt slechts bij een kleine minderheid voor.

Ernstig voorsorteren blijkt bovendien niet zo zeer gebonden te zijn aan 'voorbereiden op uittreden', maar vooral te maken te hebben met *andere* aspecten van het werk. De onderzoekers (Henkes, 2003) vonden dat voorsorteren vooral voorkwam naarmate:

- de werksituatie als meer belastend wordt ervaren;
- de ervaringsconcentratie groter is (dat wil zeggen mensen werken steeds langer op een steeds smaller wordend vakgebied);
- de werkdruk als hoger ervaren wordt;
- er minder uitdaging aan het werk verbonden is;
- mensen meer gezondheidsklachten hebben.

Het gevoel gewaardeerd en gestimuleerd te worden door de leidinggevende bleek voorsorteergedrag juist te *verminderen*.

Echter, leidinggevendens praten *niet* met oudere werknemers over hun uittredingswensen, zij beschouwen dit massaal als een 'privé-zaak'. Zij vinden vervroegd uittreden ook niet problematisch zolang de continuïteit van de bedrijfsvoering niet in gevaar is. Vervroegd uittreden houdt hen niet bezig als 'probleem'.

Het zo *optimaal mogelijk functioneren* van medewerkers, zolang zij nog in dienst zijn, houdt leidinggevendens wel bezig, maar dat wordt nog nauwelijks verbonden met leeftijdsbewust personeelsbeleid ten aanzien van ouderen. Het management van uittreden beperkt zich tot nu toe vooral tot het aanbieden van vertrekregelingen bij reorganisaties en efficiency/krimp operaties en maatregelen waarmee de oudere werknemer wordt ontzien. Het eenzijdig toepassen van dit soort regelingen kan secundaire veroudering juist bevorderen.

6.4 Het proces van secundaire veroudering

Wanneer medewerkers zich realiseren dat hun 'marktwaarde' in de organisatie achteruit gaat kan dit gepaard gaan met verlies van eigenwaarde en gevoelens van onzekerheid. Vervolgens kan men zich naar deze nieuwe status gaan gedragen: naar

anderen wordt onzekerheid uitgestraald. Dit kan er weer toe leiden dat men door collega's en superieuren minder serieus wordt genomen en minder betrokken wordt bij nieuwe ontwikkelingen. In een dergelijke situatie is er de kans dat mensen uiteindelijk afgesloten raken van essentiële informatie en relevante contacten van belang voor goed functioneren. Dit alles heeft tot gevolg dat men zich buiten de gangbare cultuur geplaatst ziet en daardoor nog minder goed in staat is om het werk naar behoren uit te voeren. Daarmee is de vicieuze cirkel een feit.

Secundaire veroudering kan zich in principe op elke leeftijd voordoen. Er ligt geen feitelijke achteruitgang in lichamelijke of geestelijke vermogens aan deze vorm van veroudering ten grondslag. Door secundaire veroudering kunnen ook jongere werknemers onnodig vroeg in een proces van onthechting terecht komen, een proces dat zich normaal gesproken pas voordoet aan het eind van het werkzame leven. Deze onthechtingstendens wordt beschreven door Cuning en Henry (1961) in de door hen ontwikkelde disengagement theorie. Zij beschrijven de neiging van ouderen om zich geleidelijk terug te trekken uit de economische competitie, sociale (werk)structuren en andere actieve levenssferen. Ook bij secundaire veroudering vindt onthechting plaats, maar onnodig vroeg, omdat deze niet is gebaseerd op een onomkeerbare afname van vermogens, maar op een waargenomen verandering in bejegening door de sociale werkomgeving; op verlies van waardering en respect.

6.5 Specifieke effecten van secundaire veroudering: stressrisico en verstarring

Bij secundaire veroudering is sprake van een werkelijke en/of denkbeeldige achteruitgang in kennis en vaardigheden. Zodra de oudere werknemer zich van deze vermindering in vermogens bewust wordt zal hij in eerste instantie de neiging krijgen het verlies te compenseren en te maskeren. Van Krimpen (2001) heeft dit fenomeen beschreven in zijn Inzet- en Vaardigheidsmodel. Hij stelt dat naarmate de vaardigheden afnemen in absolute of relatieve zin, werknemers de neiging hebben dit te compenseren met een verhoogde inzet en meer inspanning. Door harder te werken kan de schade lange tijd beperkt worden gehouden. Zo kunnen de verminderde capaciteiten een tijd lang voor de buitenwereld onopgemerkt blijven. De inspanning waarmee het werk wordt verricht is echter wel toegenomen, wat op den duur gezondheidsrisico's kan opleveren. Een langdurig te hoge lichamelijke en geestelijke belasting door het werk levert stress op en kan op den duur de lichamelijke en geestelijke gezondheid ondermijnen.

Van Krimpen geeft in zijn studies (1997) aan dat er gedragsmatig een zekere verstarring op kan treden. De werknemer probeert ondanks alles zijn gevoel voor eigenwaarde te behouden, maar voelt zich innerlijk onzeker. Onzekerheid leidt veelal tot een of meer van de volgende gedragingen: besluiteloosheid, angst voor kritiek, vermijden van conflicten, snel emotioneel uit balans zijn, verhoogde kwetsbaarheid in de sociale omgang. Ook kunnen onzekere mensen de neiging hebben om hun overwicht niet aan kennis of vaardigheden te ontleen maar aan macht. Anderen ervaren hen daardoor vaak als eigenwijs en star. Indien het prestatieniveau ook zichtbaar vermindert lopen deze oudere werknemers het risico in hun werk niet langer serieus te worden genomen, met eventueel uittreding via WW, WAO of prepensioen als gevolg.

7 Veroudering, gezondheid en werkvermogen

7.1 Intervenierende variabelen

De relatie tussen arbeid, veroudering en eventuele gezondheidsproblemen die het functioneren in negatieve zin beïnvloeden, is complex. Uit diverse onderzoeken blijkt dat het proces van primaire veroudering wordt doorkruist door minstens drie andere variabelen :

Vervroegde slijtage

- Er kan sprake zijn van zodanige arbeidsomstandigheden dat vervroegde slijtage optreedt: iemand die op 17 jarige leeftijd stenen gaat sjuwen heeft grote kans na 20 jaar – dus op 37-jarige leeftijd, gezondheidsproblemen te hebben ontwikkeld die doen denken aan veroudering. Feitelijk hebben we het echter over een arbeidsgerelateerde aandoening. De *duur van de blootstelling* is derhalve relevant. Kortom: een leeftijdsgerelateerde disbalans tussen de fysieke belasting en het arbeidsvermogen kan leiden tot chronische overbelasting, wat weer leidt tot gezondheidsklachten en ziekten op de lange termijn. Dit lange termijn effect van fysieke werkbelasting is nog onvoldoende bekend en erkend (De Zwart, 1995);

Grotere gevoeligheid voor chronische ziekten

- Ouderen hebben meer kans om chronisch ziek te worden. Daarbij gaat het met name om kanker, hart- en vaatziekten, aandoeningen van het bewegingsapparaat, zintuigstoornissen, diabetes, dementie, sommige longziekten (COPD) en psychische stoornissen. Dit maakt hen doorgaans ook kwetsbaarder voor belastende factoren in de arbeid. Voor een aantal chronische aandoeningen zal het ziektepatroon en de gezondheidstoestand wijzigen door veranderingen in leefstijl en effecten van zowel toenemende (vroeg)diagnostiek als van nieuwe behandelmethoden. Dit kan enerzijds leiden tot het voorkomen van zulke aandoeningen en anderzijds tot een verbetering in de kwaliteit van leven met een aandoening. Uit onderzoek blijkt dat er steeds meer een uitruil plaatsvindt en zal gaan plaatsvinden van fatale ziekten met chronische ziekten (Treurniet, 2002). Dit betekent in het algemeen dat werknemers *met een aandoening langer (zouden) kunnen doorwerken*; om dit te kunnen realiseren is extra aandacht voor de arbeidsomstandigheden en taakaanpassing belangrijk;

Healthy worker effect

- Tenslotte is er het healthy worker-effect. Hieronder wordt verstaan dat de werknemers die niet met belastende factoren overweg kunnen, uiteindelijk zullen uitstromen en dus de 'sterke' werknemers, zij die er wel mee overweg kunnen, overblijven. Dit kan - bij onderzoek - een vertekend beeld geven.

In de praktijk blijken deze op elkaar inspelende variabelen lastig te scheiden te zijn. Een oudere werknemer zal over het algemeen een langere blootstelling aan meer of minder schadelijke factoren op het werk hebben gehad dan iemand die nog niet zo lang werkt, maar als iemand gezondheidsklachten krijgt, is het de vraag of dit komt door de langere blootstelling of door het afnemen van de belastbaarheid vanwege een geringere, met de veroudering samenhangende, functionele capaciteit. Bij reeds bestaande normeringen t.a.v. blootstelling aan toxische stoffen ontbreekt bijvoorbeeld normering naar leeftijd.

Ook ontbreekt normering ten aanzien van blootstelling aan belastende factoren zoals werkdruk en fysieke belasting. Dit dilemma zal vooralsnog blijven spelen.

We gaan niet verder in op deze aspecten, maar er moet, bij de interpretatie van gegevens wel met de mogelijkheid van interactie-effecten rekening gehouden worden.

7.2 Risico's van uitval en uitstoting uit het arbeidsproces

Gezondheidsklachten en aandoeningen leiden niet altijd tot arbeidsongeschiktheid of zelfs een verminderd functioneren i.c. veel verzuim. Immers: ook met een klacht of een aandoening kan gewerkt worden en er wordt ook daadwerkelijk gewerkt.

Het *ziekteverzuim* onder ouderen blijkt zowel volgens oudere als recente gegevens toe te nemen, terwijl de meldingsfrequentie juist daalt. Ofwel: oudere werknemers verzuimen minder vaak dan jongere werknemers, maar de verzuimduur is wel langer. Dat heeft als gevolg dat bij een stijgende gemiddelde leeftijd in een bedrijf, het verzuim zal oplopen, en (bij ongewijzigd beleid) méér werknemers de WAO in zullen stromen. In *bijlage 2* is dit cijfermatig uitgewerkt.

Zeker nu de toegang tot deze regelingen wordt verscherpt, ontstaat er voor bepaalde groepen werknemers het risico dat de regeling hen niet langer als uitkeringsgerechtigde accepteert terwijl zij in de praktijk evenmin in loonvormende arbeid kunnen terugkeren. Dat kan voor hen een armoedeval betekenen (bijstand). Het benadrukt eens te meer dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid met als doel het arbeidsvermogen van medewerkers te optimaliseren en te beschermen tot op hoge leeftijd, een harde noodzaak is.

8 De arbodienst en leeftijdsbewust personeelsbeleid

8.1 Maatregelen nu en in de toekomst

Verhoging van de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand betekent voor werkgevers dat ze zich moeten bezinnen op de betekenis van eerder beschreven verouderingsrisico's en wat ze daarmee in het arbeidsproces willen doen. In het onderstaand schema, ontleend aan Thijssen (1997) is weergegeven wat beleidsopties zouden kunnen zijn.

Schema: Oplossingsstrategieën om inzetbaarheidproblemen aan te pakken bij ouderen.

		Keuze van Aanpak	
		Accepteren beperkte inzetbaarheid	Flexibilisering beperkte inzetbaarheid
Keuze van oplossing	Financiële maatregelen (korte termijn)	1. Uitstroom c.q. Verversingsstrategie (ouder personeel afschrijven en vervangen, collectief of selectief toe te passen)	2. Blokkeringsstrategie (inzetbaarheid stimuleren door financiële uitstroombaatregelen te beperken)
	Begeleidingsmaatregelen (lange termijn)	3. Verzorgingsstrategie i.c. aanpassingsgerichte behoudmaatregelen nemen (aanpassingsmogelijkheden creëren in functie en organisatie, b.v. ploegendienst ontheffing)	4. Ontwikkelingsstrategie gericht op behoud (bevorderen van inzetbaarheid, bijvoorbeeld door aangepaste bijscholingscursussen, zelfmanagement trainingen)

Maatregelen overheid

We zien dat de overheid vooral bezig is om op macro-economisch niveau *Blokkeringsstrategieën* uit te werken, vanuit het idee dat de demografische ontwikkelingen niet mogen leiden tot krapte op de arbeidsmarkt. Voorbeelden zijn de verscherping van de toetreding tot de WAO, de WW en de sollicitatieplicht voor 57-jarigen en ouder.

Maatregelen werkgevers

Wanneer werkgevers gevraagd wordt naar wat zij idealiter zouden moeten doen in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid, kiezen zij als eerste de *Ontwikkelingsstrategie* en als laatste de *Uitstroombaatregelen*.

In de praktijk is het net andersom: de *Uitstroombaatregelen* wordt het meest gebruikt en de *Ontwikkelingsstrategie* het minst (Ester e.a. red, 2003). Uit een overzicht van landelijk afgesloten CAO's met betrekking tot 'ouderenmaatregelen' is af te leiden dat het merendeel zich richt op het ontzien van ouderen, kortom de *Verzorgingsstrategie* (www.szw.nl 2003). Voor werkgevers is dit kostbaar, omdat er doorgaans sprake is van generalistische maatregelen. Bij een toenemende vergrijzing in het bedrijf vallen steeds meer mensen automatisch onder deze regelingen.

De *Ontwikkelingsstrategie* gericht op behoud van inzetbaarheid van ouderen wordt nog maar beperkt toegepast. Toch zal hiervan in de toekomst meer gebruik gemaakt moeten worden, aangezien in de toekomst het aandeel van ouderen blijvend hoog zal zijn. In een aantal bedrijven wordt al geprobeerd op dit gebied iets te doen (zie bijlage 5).

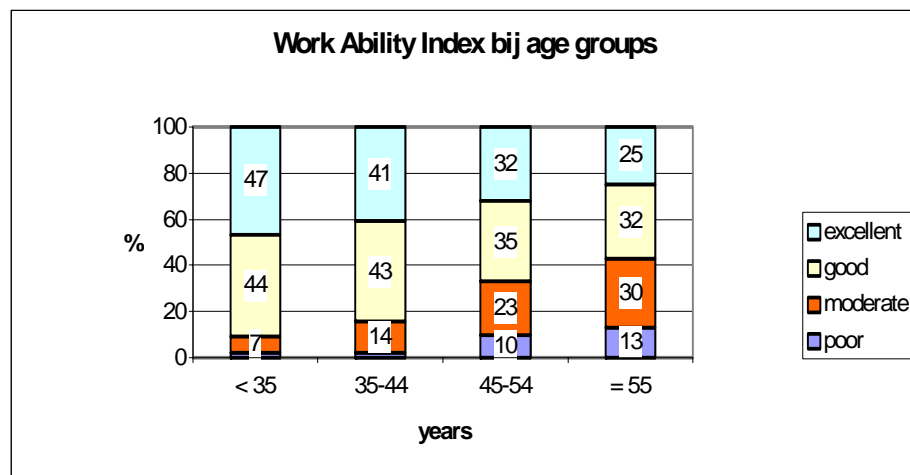
8.2 Aanpak in Finland

In Finland worden overheid, bedrijfsleven en werknemers al veel langer geconfronteerd met een krimpende en vergrijzende beroepsbevolking. De noodzaak om de arbeidsparticipatie op peil te houden is daar in de tachtiger jaren van de vorige eeuw al uitermate actueel. Er is een gezamenlijke aanpak van overheid, werkgevers en werknemers ontwikkeld rond het centrale begrip 'behoud van (nationaal) werkvermogen', 'maintenance of work ability' genoemd.

Het begrip 'Work Ability': de inzetbaarheid/het werkvermogen van (oudere) werknemers heeft betrekking op het fysieke en mentale vermogen dat nodig is om (gemotiveerd) te kunnen werken en competent te blijven.

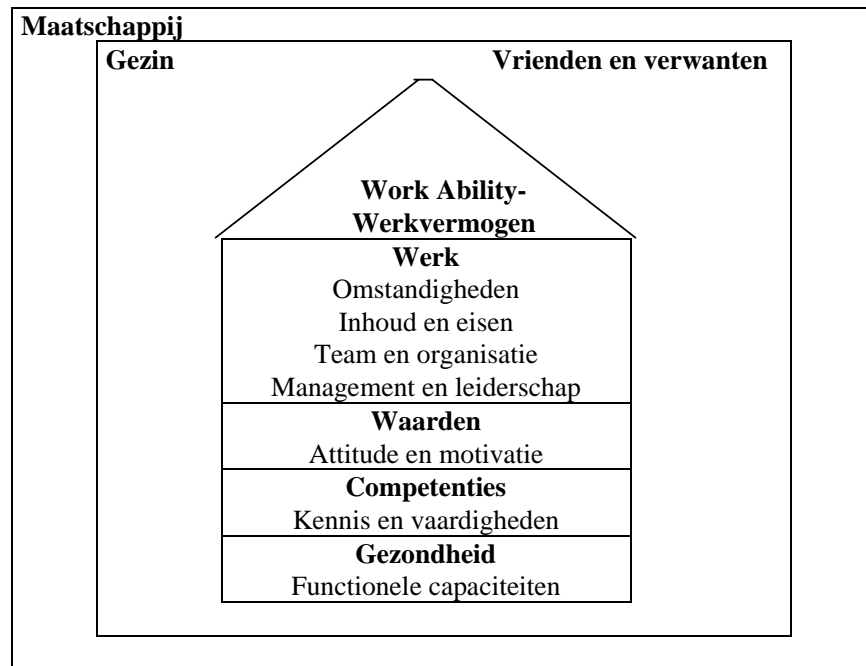
In het Finse Instituut of Occupational Health is een index ontwikkeld, de Work Ability Index (WAI) die gebruikt kan worden om het werkvermogen van werknemers af te leiden. De conceptuele definitie van deze index wordt als volgt verwoord: "Hoe goed is een werknemer in staat om zijn of haar werk te doen, nu en in de nabije toekomst, met inachtneming van de belastende factoren (fysiek en mentaal), gezondheid en mentale capaciteiten?" (Tuomi et al, 1991). Deze index wordt in Finland als een standaard gebruikt door instituten als arbodiensten en helpt bij het monitoren van specifieke beroepsgroepen.

Uit onderzoek van Ilmarinen et al (1995) blijkt dat de WAI afneemt met de leeftijd en systematisch lager is bij werknemers in fysiek belastende beroepen.



Ontleend aan Ilmarinen, Work Ability and Age Management, Conference Driebergen, 2003

Het instandhouden van het individuele werkvermogen is afhankelijk van samenhangende factoren, zoals professionele competentie en de werkomgeving. Met werkomgeving wordt de inrichting van het werk bedoeld, waarbij ergonomische, arbeidshygiënische en organisatorische aspecten zoals management, samenwerking, communicatie) een rol spelen. Dit is in navolgend model samengevat.



Ontleend aan Ilmarinen, Work Ability and Age Management, Conference Driebergen, 2003.

Uit het onderzoek van Ilmarinen e.a. bleek dat de belangrijkste factoren voor de instandhouding van het individuele werkvermogen bij oudere werknemers zijn:

- de houding van leidinggevende ten aanzien van oudere werknemers;
- vermindering van kortcyclische activiteiten en ongunstige houdingen/langdurig staan;
- bezieling in werk vinden;
- persoonlijke ontwikkelings- en regelmogelijkheden hebben;
- meer lichamelijke activiteit in de vrije tijd.

Tevens bleken ergonomische en organisatorische aanpassingen van het werk effectief te zijn bij het beïnvloeden van het individuele werkvermogen.

Kern is echter in de Finse aanpak dat is ingezet op een nationale aanpak, er een urgentiegevoel is ontstaan voor een dergelijke aanpak bij alle partijen: overheid, werkgevers en werknemers, terwijl de daadwerkelijke implementatie start vanuit de werkplaats.

In Nederland is met de systematiek van risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en periodieke arbeidsgezondheidskundige onderzoeken (PAGO's) een basis gelegd voor periodieke monitoring van hen die aan specifieke risico's blootstaan. Een leeftijdsgebonden invalshoek ontbreekt echter, er is evenmin sprake van op Work Ability gerichte periodieke gezondheidsscreening voor iedereen. Dat kan wel een waardevolle aanvulling zijn.

8.3 Toekomst: veranderende uitwisselingsrelaties op individueel niveau expliciet maken

De kern van de relatie tussen werknemer en werkgever vormt volgens Schalk (2004) het psychologisch contract: "...de waarneming van alle expliciete en impliciete wederzijdse verplichtingen van de personen en partijen die met elkaar een overeenkomst aangaan. Het gaat dus om de ideeën die mensen hebben over wat ze in een relatie voor elkaar moeten doen..."

Het psychologisch contract is echter aan veranderingen onderhevig. Mensen maken in organisaties persoonlijke ontwikkelingen en loopbaanontwikkelingen door die gecombineerd worden met andere rollen, met name in de gezinssituatie. “Met de ontwikkelingen in loopbaan, identiteit en thuissituatie veranderen de ideeën van de werknemer over wat belangrijke aspecten zijn die de organisatie zou moeten bieden en wat hij of zij daar tegenover zou moeten stellen....Organisaties hebben ook andere verwachtingen gerelateerd aan leeftijd.” (Schalk, 2004).

Het is daarom van belang dat de uitwisselingsrelatie tussen werkgever en werknemer *continu wordt geëxpliciteerd* en herijkt. Dat geldt op CAO-niveau, waarvoor o.a. het expertisecentrum Leeftijd en Maatschappij instrumenten biedt (2003), maar ook op bedrijfsniveau en individueel niveau. Bij dat laatste is uitdrukkelijk de relatie leidinggevende–medewerker aan de orde.

Het individueel niveau is des te belangrijker aangezien er zo veel individuele variatie is in de wijze waarop veroudering tot uitdrukking komt. Dit vraagt om maatwerk in de uitwerking. Bovendien is het individueel niveau van belang om de verantwoordelijkheden van zowel de medewerker (voor motivatie, inzet, prestaties) als de werkgever (voor het bieden van waardering, gelegenheid, faciliteiten) tot uitdrukking te brengen en concreet te bepalen.

8.4 Participanten in de beleidsvoering en dienstverleningsactiviteiten

Verhoging van de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand betekent voor zowel werkgevers als werknemers dat ze zich moeten bezinnen op de betekenis van veroudering en op de inhoud van de verschillende beleidsstrategieën.

Hierna wordt schematisch en in globale termen weergegeven wat e.e.a kan inhouden op het niveau van de organisatie, onderscheiden naar verschillende actoren. Daarna wordt specifiek ingegaan op mogelijkheden van arbodienstverlening, gekoppeld aan beleidsprocessen.

8.5 Wie kan wat ondernemen op bedrijfsniveau?

De werkgever: kaderstellen en beslissen

De werkgever zal voor het voeren van leeftijdsbeleid kiezen, wanneer hij daarmee ook de bedrijfsresultaten op lange termijn kan blijven garanderen. Hij stelt kaders op waarbinnen het beleid moet worden uitgevoerd en bepaalt tegen welke kosten maatregelen worden genomen. Daarbij is hij zich bewust van de kosten van verwaarlozing van arbo-, gezondheids- en employabilitybeleid.

De werkgever moet bereid zijn om arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden zodanig aan te passen dat voor werknemers van alle leeftijden een arbeidssituatie ontstaat die optimaal aansluit bij het werkvermogen. Daarvan is sprake als taken en functie goed aansluiten bij de met de leeftijd veranderende competenties en arbeidsmotivatie. Hierbij is van belang dat niet alleen wordt gekeken naar die capaciteiten die afnemen met het ouder worden, maar zeker ook naar die vermogens die juist op latere leeftijd worden verkregen.

Werkgevers moeten daarbij kunnen accepteren dat een kleine teruggang in prestatie in sommige gevallen onvermijdelijk is om zo de werknemer langer voor het arbeidsproces te behouden.

De werknemer: signaleren en initiëren

De werknemer is zelf verantwoordelijk voor de eigen gezondheid en levensstijl en het tijdig signaleren en aangeven van veranderingen in zijn of haar belastbaarheid. Ook moet de werknemer in de gaten houden in hoeverre de huidige functie ook op lange

termijn nog voldoende uitdaging en bevrediging te bieden heeft. In dat kader moet de werknemer tijdig initiatief nemen als hij een carrièrestap overweegt en daarbij ondersteuning door de werkgever wenst. Functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken en beoordelingsgesprekken vormen belangrijke middelen om het gesprek met de werkgever over deze onderwerpen te structureren.

De direct leidinggevende: observeren, interpreteren, interveniëren

De leidinggevende zal in gesprekken met zijn medewerkers knelpunten op het gebied van inzetbaarheid, motivatie en belastbaarheid moeten opsporen en oplossen. Van groot belang is dat de leidinggevende feedback geeft op het functioneren van de medewerker en hem/haar ondersteunt in het nemen van loopbaanstappen.

Instrumenten die door de leidinggevende in het kader van de observatie en interpretatie kunnen worden toegepast zijn ook hier het functioneringsgesprek, het ontwikkelings- c.q. loopbaangesprek en het beoordelingsgesprek.

Maatregelen die de leidinggevende als interventie kan inzetten:

- coaching en begeleiding;
- training en opleiding;
- aanpassen functie-eisen en arbeidsvoorwaarden;
- aanpassen arbeidsomstandigheden.

De leidinggevende laat zich in zijn/haar oordeelsvorming en bij het opstellen en uitvoeren van de aanpak van knelpunten ondersteunen door P&O en de arbodienst.

P&O: beleid voorbereiden en faciliteiten beheren

Binnen de kaders die de werkgever hanteert initieert en formuleert P&O het leeftijdsbeleid en waakt over de uitvoering ervan. P&O managers stellen leidinggevend in staat om in samenspraak met hun werknemers optimale arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden te creëren. Daarbij wordt ervoor gezorgd dat de kwaliteit van het leidinggeven is gewaarborgd en dat leidinggevend over kwalitatief hoogstaande instrumenten kunnen beschikken.

Ook hanteren zij een systematiek met behulp waarvan de belasting en belastbaarheid van werknemers wordt bewaakt om zo de uitvoering van het beleid te kunnen waarborgen.

Tenslotte treedt P&O op als schakel tussen de organisatie en de adviserende instanties. P&O en leidinggevend beslissen over de toepassing van de faciliteiten.

De OR: signaleren en bewaken

De Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging is verantwoordelijk voor het signaleren en aankaarten van knelpunten in de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden van het personeel.

Zij hebben een wettelijke taak te waken tegen alle vormen van discriminatie, ook leeftijdsdiscriminatie. De werkgever moet de OR om instemming vragen met betrekking tot belangrijke onderdelen van het sociaal beleid, zoals aanname en ontslag, verzuim en opleidingen. Daarmee kan de OR dus een belangrijke signalerende en bewakende rol vervullen in het leeftijdsbeleid (Lokhorst, 2003).

De arbodienst: ondersteunen in probleemsignalering en interventie

De arbodienst is een belangrijke actor in het vroegtijdig signaleren van knelpunten als gevolg van veranderingen in de inzetbaarheid van werknemers. De dienst beschikt over gegevensbestanden inzake de hoogte van het verzuim, kent verzuimoorzaken en diagnoses van lang verzuim, brengt risico's in kaart of ondersteunt daarbij.

Arbodienstverlening kan zich inhoudelijk richten op alle aspecten die de arbeidsgeschiktheid beïnvloeden, dus werkfactoren, waarden, motivatie, competenties en gezondheid.

Bij de benadering van het onderwerp 'de oudere werknemer' kan de dienstverlening aansluiten bij de verschillende fasen in het beleidsproces:

- bewustwording stimuleren;
- beleidsontwikkeling ondersteunen;
- implementatie ondersteunen;
- monitoring en op basis daarvan adviseren;
- evaluatie, effectmetingen helpen uitvoeren.

De arbodienst kan zich richten op verschillende participanten, dus zowel werkgevers als werknemers, met als centraal doel hen te helpen hun onderlinge uitwisselingsrelatie in kaart te brengen en verantwoord vorm te geven op het aspect van leeftijdsbewust personeelsbeleid en ouderenbeleid:

- werkgevers ondersteunen bij het voorkomen, opsporen en monitoren van knelpunten en hen adviseren over beleidsstrategieën inzake de oplossing ervan;
- aan P&O advies geven bij het signaleren van risico's, het opzetten van beleid, het uitvoeren ervan en het zorgen voor periodieke meting van de effecten van het gevoerde beleid;
- leidinggevenden trainen in het observeren en interveniëren bij de toepassing van het beleid om de inzetbaarheid van medewerkers te optimaliseren, maar ook om verantwoorde aanpassingsmaatregelen te nemen;
- werknemers steunen bij het bereiken van een voor hen optimale inzetbaarheid door hen eveneens bewust te maken, te leren signaleren, hen te adviseren, (individueel, groepsgewijs), door het verrichten van belastbaarheidsonderzoek, hen te coachen en zonodig bemiddeling toe te passen;
- de OR ondersteunen met voorlichting en informatie over arbeidsomstandigheden, aanpak van verzuim, beleidsopties die in het kader van ouderenbeleid geschikt zijn.

8.6 Mogelijkheden dienstverlening per fase in een beleidsproces

Hierna wordt op een rijtje gezet welke soorten dienstverlening per fase van het beleidsproces zijn in te zetten. Er wordt daarbij onderscheid aangebracht naar de verschillende beïnvloedingsniveaus in de organisatie, te weten: strategisch niveau (directies, OR of personeelsvertegenwoordiging), operationeel niveau (leidinggevenden, werknemers) en stafniveau (afdelingen P&O, arbocoördinatoren). De soorten dienstverlening kunnen worden uitgevoerd door professionals met verschillende achtergronden, werkzaam bij arbodiensten.

Fase en thema's	Uitwerking	Doelgroepen
<p>BEWUST WORDING</p> <p>Noodzaak van aandacht voor leeftijdsbewust beleid naar voren brengen</p>	<p>Voorlichting geven over</p> <ul style="list-style-type: none"> • de ontwikkeling van de belastbaarheid en het werkvermogen met de leeftijd • risico's van bepaalde functies en arbeidsomstandigheden • risico's van secundaire veroudering <p>Middelen: organiseren van bijeenkomsten, het verspreiden van voorlichtingsmateriaal, het doen van inventariserend onderzoek en presenteren van onderzoeksgegevens</p> <p>In analyses gegevens naar leeftijdsgroepen (laten) presenteren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • branchebesturen • branchebegeleiders • directies • leidinggevenden • P&O-medewerkers • arbocoördinatoren • arbocommissies • OR en PVT

Fase en thema's	Uitwerking	Doelgroepen
<p>BELEIDS-ONTWIKKELING</p> <p>Advisering bij ontwikkeling van relevant ouderenbeleid en leeftijdsbewust beleid</p>	<ul style="list-style-type: none"> • leveren van adviescapaciteit aan (multidisciplinaire) projectgroepen die organisaties instellen om beleid te ontwikkelen • signaleren van functiegebonden risico's gekoppeld aan leeftijdsgroepen • verzamelen en presenteren van kengetallen • adviseren over arbeidsvoorwaardelijke maatregelen voor ouderen • aanbieden van best-practices • ondersteunen bij opstellen van methodiek die gebruikt wordt bij effectmeting en evaluatie 	<ul style="list-style-type: none"> • brancheorganisaties • directies • MT • P&O-medewerkers • arbocoördinatoren • arbocommissies, • OR en PVT

Fase en thema's	Uitwerking	Doelgroepen
<p>IMPLEMENTATIE</p> <p>Daadwerkelijk gestalte geven aan (uitgangspunten van) beleid, stimuleren dat het wordt uitgewerkt naar een praktijk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • geven van workshops en trainingen gericht op het professionaliseren van begeleiding werknemers • geven van workshops en trainingen ter ondersteuning van duurzame arbeidsgeschiktheid voor <i>oudere medewerkers</i>, o.a. gericht op behoud van motivatie, gebruik van onbenutte competenties, voorkomen van arbeidsrisico's, bevorderen van gezonde leefstijl • adviseren bij toesnijden van functies op leeftijdsgebonden capaciteiten en competenties. • specifieke coachingstrajecten opzetten over dit onderwerp, eventueel in groepsverband uit te voeren door psychologen en bedrijfsmaatschappelijk werkers 	<p>vooral leidinggevenden</p> <p>vooral medewerkers</p> <p>leiding en medewerkers</p>

Fase en thema's	Uitwerking	Doelgroepen
<p>MONITORING</p> <p>Volgen van belastings-effecten</p> <p>Resultaten op groepsniveau terugkoppelen naar beleid</p>	<p>Uitvoeren van :</p> <ul style="list-style-type: none"> • functiegericht onderzoek en screening van werkvermogen • functiespecifieke keuringen • leeftijdsgerichte keuringen en daarbij monitoren van werkvermogen • naar aanleiding van verzuimspreekuur en open spreekuur in individuele gevallen adviseren over reïntegratie, noodzaak van functieaanpassing, arbeidsomstandigheden, mobiliteit • bij interventies, bijvoorbeeld in geval van begeleiding door reïntegratiedeskundigen letten op leeftijdsgebonden problematiek 	<p>vooral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • medewerkers • leidinggevenden • P&O • OR en PVT

Fase en thema's	Uitwerking	Doelgroepen
<p>EVALUATIE EN EFFECT-METING</p> <p>Ondersteunen bij risico-inventarisatie en evaluatie</p>	<p>Ondersteunen bij meten van effecten van gevoerd beleid en genomen maatregelen, bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kosten-baten analyses op organisatieniveau • ontwikkelingen in het werkvermogen op individueel niveau 	<p>Vooraf beleidsbepalers en beïnvloeders:</p> <ul style="list-style-type: none"> • directies • OR en PVT • arbocoördinatoren en arbocommissies • P&O <p>Daarnaast ook leidinggevenden en medewerkers</p>

9 Conclusies

1. Er is sprake van vergrijzing van de beroepsbevolking en dit zal in de nabije toekomst toenemen.
2. Voor Nederland is vergrijzing - in vergelijking met andere Europese landen - in versterkte mate een nieuw verschijnsel aangezien Nederland een lage arbeidsparticipatie van ouderen kent en de gemiddelde leeftijd waarop ouderen stoppen met werken de afgelopen decennia jaren juist is vervroegd.
3. De beeldvorming bij werkgevers en jongere werknemers over ouderen in het werk is overheersend onnodig negatief.
4. Primaire veroudering kent ook positieve kanten
5. Secundaire veroudering kan grotendeels gemanaged worden.
6. Werkgevers en werknemers investeren nog nauwelijks in kennisonderhoud, mobiliteit en andere faciliteiten van belang bij het optimaliseren van inzetbaarheid in arbeid tot op hoge leeftijd.
7. Voor brancheorganisaties, werkgevers en werknemers is er noodzaak om actie te ondernemen. Er zijn initiatieven nodig om de beeldvorming over oudere werknemers te beïnvloeden en om de inzetbaarheid en motivatie van werknemers tot op hoge leeftijd te garanderen.
8. Arbodiensten moeten het dienstenaanbod toesnijden op het bieden van professionele ondersteuning aan werkgevers, werknemers en brancheorganisaties, in hun streven om de gevolgen van de vergrijzing op te kunnen vangen.

10 Aanbevelingen

10.1 Aanbevelingen aan arbodiensten

- Toets of het huidige arbo-instrumentarium voldoende informatie naar leeftijdsgroep oplevert en verbeter dit zonedig. Het betreft onder andere aandacht besteden aan oudere werknemers in de RI&E, bij verzuimanalyses, groepsverslagen van PAGO's en het verzamelen van verzuimdiagnoses. Relateer dit vervolgens aan gegevens over beroepsziekten en WAO-gegevens.
- Stel professionals in staat zich te equiperen om brancheorganisaties, werkgevers, leidinggevend, P&O-afdelingen, OR-en te ondersteunen bij het ontwikkelen en invoeren van leeftijdsbewust arbo- en personeelsbeleid.

10.2 Aanbevelingen aan STECR en de BOA

- Stimuleer onderzoek en laat zo mogelijk eigen professionals deelnemen aan onderzoek gericht op het helder krijgen wanneer leeftijdsgrenzen terecht worden toegepast om mogelijke afwijkingen van de Wet Leeftijdscriminatie te kunnen onderbouwen. Dit betekent onder andere het stimuleren, respectievelijk initiëren van onderzoek naar het gebruik en geaccepteerd krijgen van leeftijdsgebonden *normeringen* op het gebied van belasting die specifiek voor ouderen risico's inhoudt, zoals fysieke belasting en tempodruk.
- Initieer effectonderzoek naar ontlastende maatregelen voor oudere werknemers.
- Laat bekijken of de Finse WAI voldoende geschikt is om in de Nederlandse praktijk te gebruiken, eventueel naast of als onderdeel van PAGO's. Dit kan wellicht gebeuren door een nieuwe Kenniskring.
- Stel een nieuwe Kenniskring in die specifiek in kaart brengt welke dienstverlening arbodiensten op het terrein van ouderen kunnen bieden. Bij voorkeur moet dit branchespecifiek en/of functiespecifiek geschieden, en primair daar waar de risico's voor ouderen het grootst zijn. Eén en ander kan uitgewerkt worden in een Assis of Werkwijzer.

11 Literatuurlijst

- Boerlijst, J.G., B.I.J.M. van der Heijden, A. van Assen (1993): *Veertig-plussers in de onderneming*, Assen.
- Brugman, G.M., P.G. Heymans (1994): *Psychogerontologie: een levensloopbenadering*, Bussum, 1994.
- CBS, *Na 2010 slaat de vergrijzing toe*, Webmagazine, 2003
- CBS, *Omslag op de arbeidsmarkt in 2002*, Webmagazine 2003
- CBS, *Vergrijzing en arbeidsaanbod*, Webmagazine 2000
- CBS, *Arbeidsdeelname oudere neemt toe*, 1998
- CBS, *Statline*, 2003
- Cremer, R.: *Veranderingen in het mentaal werkvermogen tijdens de levensloop*, TBV 7, nr.3 (mei 1999)
- Cremer, R.: "diapresentatie 6-2-04"
- Dalen, H. van en Henkens, K.: *De verborgen waarde van de oudere werknemer*, sept. 2003, NIDI, Den Haag
- Degens, dr. ir. H.: *Veroudering in het licht van de evolutie*, St. Creaton, 2002.
- Dorhout, P., H. Maassen van den Brink, W. Groot (2002): *Winst komt met de Jaren*. Een literatuuroverzicht ouderen en arbeid. Scholar, Assen
- Ester, P. en R. Muffels, J. Schippers red. (2003): *De organisatie en de oudere werknemer*, Bussum
- Groot, W. en H. Maassen van den Brink (1997), *Bedrijfsgerelateerde scholing en arbeidsmarktflexibiliteit van oudere werknemers*, 's-Gravenhage
- Henkens, K (1998): *Older workers in transition: studies on early retirement decisions in the Netherlands*. PhD Dissertation. Utrecht: Utrecht University (ook als: NiDi Rapport nr. 53. Den Haag: NIDI)
- Henkens, K en H. van Solinge (2003): *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Assen: Koninklijke Van Gorcum/Den Haag: Stichting Management studies (SMS)
- Henkens K. e.a. (2003): *Zijn werkgevers de krapte voorbij?* DEMOS, jrgn 19, nr.1
- Ilmarinen, J., FIOH. *Work Ability and Age Management*, Conference for HR managers, Driebergen, NL 2003
- Ilmarinen J., K. Tuomi, Klockars M. *Changes in the work ability of active employees over an 11-year period*. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 23 (Suppl 1): 49-57, 1997.
- Ilmarinen J, K. Tuomi, L. Eskelinen, C-H Nygård, P Huuhtanen, M Klockars (1991): *Summary and recommendations of a project involving cross-sectional and follow-up studies on the aging worker in Finnish municipal occupations 1981-1985*, Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 17 (suppl1): 134-141,
- Kerkhoff, W.H.C. (1993): *De oudere werknemer: strategisch veertig-plus beleid*.
- Krimpen, H. van (2001): *Werk moet wel verschrikkelijk zijn*. Assen: Koninklijke Van Gorcum,
- Krimpen H van: *Taaie ouwe. Geïnspireerd blijven werken*. Assen Van Gorcum & Comp. B.V. 1997.
- LBL expertisecentrum leeftijd en maatschappij (2003): *Inzicht in leeftijd: een handboek over leeftijd en arbeid voor OR-trainers*. Internet
- Lease, S.H. (1998), *Work attitudes and outcomes*. Journal of Vocational Behavior 53: 154-183
- Lokhorst, B., (2003), *Naar een duurzame inzet van alle leeftijden, aanbevelingen voor CAO-partijen*, LBL expertisecentrum leeftijd en maatschappij, in opdracht van de Taskforce Ouderen en Arbeid

Miljoenennota 2003

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: *Nota Verkenning Levensloop*, 2001
 Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI), Demos, bulletin over bevolking en samenleving, jaargang 20, januari 2004

Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut, *Vergrijzing in de regio*, 2000

Nuyens N, Cremer R., *Maintenance of Workability: weer iets nieuws of toegevoegde waarde?*. Maandblad Reintegratie No 10, 29 –35, 2001.

Onstenk, J.H.A.M., (1992) *Scholing lager opgeleide werknemers*, Bunnik

Onstenk, J.H.A.M., (1997) *Lerend leren werken, brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*, Delft

Quispel Y.M.(2000): *Leeftijd en Arbeid: Leeftijdsgrenzen op de arbeidsmarkt*, Landelijk Bureau Leeftijdscriminatie, Utrecht

Schalk, R., *De tijd staat niet stil*, Inaugurale rede, Universiteit van Tilburg, 2004

Schabrac, M.J.,(RED.),(1998), *Werken na je veertigste: de verborgen strategische factor*, Deventer

SER (Sociaal Economische Raad). *Advies bevordering arbeidsdeelname ouderen*. Den Haag: SER, 1999:99/18.

Smulders P.G.W., T.J. Veerman en P.C. Buijs (1997): *Oorzaken van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid*. In: Handboek bedrijfsgezondheidszorg, C4-4. Elsevier
 Sociaal en Cultureel Planbureau, *rapportage ouderen 2001*

Stuart-Hamilton, I.A.(1994): *Psychologie van het ouder worden*. Intro Baarn

SZW – dossier ouderen; *Ouderen: Stand van zaken*, 2003

Tangram Onderzoek en Signs of Time (2002): *De beleving van werk en ouder worden* - rapport in opdracht van de Taskforce Ouderen en Arbeid

Taskforce Ouderen en Arbeid: *Liever honing dan azijn*, tussenrapportage 2002

Taskforce Ouderen en Arbeid, *Eindrapportage* (eindcongres 10 dec.2003

Thijssen, J.G.L., (1992), *Ervaringsconcentratie: drempel voor kwalificatievernieuwing in de tweede loopbaanhelft*, in : Gedrag en organisatie 5 (6), pp. 428-447

Thijssen, J.G.L. (1996), *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*, proefschrift Universiteit Brabant, Deventer

Tillsley, C. (1990) *The impact of age on employment*. Warwick: University of Warwick

Tuomi K, Ilmarinen J, Eskelinen L, Jarvinen E.D, Tikkanen J, Klockars M. *Prevalence and incidence rates of diseases and work ability in different work categories of municipal occupations*. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 17 (suppl 1): 67-74, 1991.

Tuomi K, Eskelinen L, Toikkanen J, Jaervinen E, Ilmarinen J, Klockars M. *Work load and individual factors affecting work ability among aging municipal employees*. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 17 (Suppl. 1), 128 – 134; 1991

STECR, Maintenance of Workability, www.stecr.nl, 2001

Tuomi, K, J. Ilmarinen, R. Martikainen, M. Klockars, *Aging, work, life-style and work-ability among Finnish municipal workers 1981 – 1992*. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 23 (suppl. 1): 58-65, 1997

Tuomi K, P. Huuhtanen, E. Nykyri, J. Ilmarinen. *Promotion of work ability, the quality of work and retirement*. Occup. Med .Vol 51 No 5, pp 318 – 324, 2001

Treurniet, H., H. van Oers (2002), Medisch Contact jrg.47 nr.5; *De eeuw van onze kinderen*

Trinder, G., G. Hulme en U. McGarty (1992). *Employment: the role of work in the third age*. The Carnegie Inquiry into the third age. Research paper I. The Carnegie UK Trust: Dunfermline

Visser, P, K. Henkens en J. Schippers, (2003) *Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties*, Gedrag & Organisatie, 16-de jrg, nr 1

Zwart, B.C.H. de - *NSOH-module Leeftijdsbewust Personeelsbeleid 2000*

Zwart, B.C.H. de, *Veroudering, werk en gezondheid. Een modelmatige benadering*. Tijdschrift voor Sociale Gezondheidszorg, 1997; 7: 417-424

Zwart, B.C. H. de, M.H. Frings-Dresen, F.J. van Dijk, *Physical workload and the aging worker: a review of the literature*. International Archives of Occupational and Environmental Health, 1995; 68: 1-12.

www. Nationaal Kompas Volksgezondheid *Toekomstverkenning 2003.nl*

www.sz.w.nl – *Totaaloverzicht cao's – ouderen*, (dec. 2003)

Bijlage 1 Maatregelen overheid ter bevordering van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers (zie o.a. Ministerie van Sociale Zaken, Ouderen: stand van zaken, 2003)

- *WW-vervolguitkering vervalt*

De uitkering die volgt op de WW-uitkering (de zogeheten WW-vervolguitkering) vervalt voor werknemers die op of na 11 augustus 2003 werkloos worden. Hiermee komt ook een einde aan de uitzonderingspositie van werknemers die 57,5 jaar en ouder zijn als ze werkloos worden. Momenteel heeft deze groep recht op een vervolguitkering van maximaal 3,5 jaar, een regeling die ooit bedoeld was om de periode tot aan het pensioen te overbruggen. De afschaffing van deze uitkering maakt de werkloosheidsuitkering minder aantrekkelijk als afvloeiingsregeling en stimuleert oudere werklozen opnieuw aan het werk te gaan.

- *Premievrijstelling bij het in dienst nemen en in dienst houden van oudere werknemers*

Werkgevers hoeven geen basispremie voor de WAO te betalen voor werknemers van 55 jaar of ouder. Werkgevers hoeven deze premie evenmin te betalen als zij werknemers van 50 jaar of ouder in dienst nemen. Op dit moment krijgen werkgevers al een korting op de WAO-basispremie voor werknemers van 57 jaar of ouder.

- *Wetsvoorstel tegen leeftijdsdiscriminatie*

Kern van dit wetsvoorstel is dat er geen onderscheid mag worden gemaakt naar leeftijd bij arbeid, beroep en beroepsonderwijs. Met dit verbod wil het kabinet ongerechtvaardigde leeftijdsgrenzen wegnemen. Alleen als het stellen van de leeftijdsgrens objectief gerechtvaardigd is, is onderscheid naar leeftijd wel toegestaan. De wet is per 1 mei 2004 in werking getreden.

- *Fiscaal voordeel aftrek pensioenpremie ter discussie*

Het nieuwe kabinet is niet van plan de pensioenleeftijd te verhogen. Wel willen CDA, VVD en D66 dat meer mensen tot hun 65ste blijven doorwerken. Ze willen daarom het gebruik van vut en vervroegd pensioen ontmoedigen. Men bezint zich op de fiscale aftrek van VUT en prepensioenregelingen.

- *Inschrijf- en acceptatieplicht voor werklozen van 57,5 jaar*

Sinds 1 mei 1999 zijn personen die vanaf de leeftijd van 57,5 jaar werkloos worden verplicht zich als werkzoekende in te laten schrijven bij het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). Dit geldt voor mensen die een WW-, Abw-, Ioaw- of Ioaz-uitkering ontvangen. Bovendien zijn zij verplicht om passend werk te aanvaarden als dat hun wordt aangeboden.

- *Invoeren sollicitatieplicht voor uitkeringsgerechtigden van 57,5 jaar en ouder.*

Per 1-1-2004 is er sollicitatieplicht voor werklozen van 57,5 jaar en ouder. De sollicitatieplicht is gericht op mensen met de grootste kansen op een nieuwe baan. Het gaat naar schatting om 22.000 mensen in het eerste jaar na invoering. Uitzonderingen betreffen: werkloosheid langer dan 1 jaar, werkloosheid en leeftijd boven 61 jaar of werkloosheid in combinatie met (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid.

- *Herstructurering van de WAO, aanscherping toetredingscriteria*

De aanscherping van het schattingsbesluit (gewenste invoeringsdatum 1 juli 2004) is onderwerp van discussie o.a. in de Tweede Kamer, de SER moet nog advies geven. De bedoeling ervan is het aantal WAO'ers te doen verminderen. Dit betekent dat nieuwe en huidige WAO'ers meer in de WW en de bijstand terecht zullen komen, voor zover zij niet in arbeid herplaatst kunnen worden. Herplaatsing voor ouderen blijkt nu al moeilijker dan voor jongeren. Reïntegratie-bedrijven bemiddelen in veel mindere mate ouderen dan jongeren (zie bijlage 2).

Het is niet ondenkbaar dat in de toekomst, wanneer het mogelijk wordt een claim te doen op *beroepsziekten die later pas kunnen worden gehonoreerd*, een toenemende druk op arbodiensten gaat ontstaan om de aandoening als "proefziekte" te laten registreren.

- *Hoger WAO en WW-recht voor ouderen bij een lager salaris*

Oudere werknemers die bij hun eigen werkgever minder gaan verdienen, houden bij werkloosheid of arbeidsongeschiktheid recht op een WW- of WAO-uitkering op basis van hun eerder verdiende, hogere loon. Hierbij moet gedacht worden aan werknemers van 55 jaar of ouder die vanwege het aanvaarden van een andere of lagere functie een lager salaris krijgen. Oudere werknemers die binnen een jaar na ontslag bij een andere werkgever een lager betaalde baan vinden behouden hun oude, hogere WW-recht.

- *Extra arbeidskorting voor oudere werknemers*

Om werken financieel aantrekkelijker te maken werd in 2002 de arbeidskorting voor werkenden verhoogd. Werknemers die in januari 2002 57 jaar of ouder waren komen in aanmerking voor een extra arbeidskorting die leeftijdsgewijs oploopt. De extra arbeidskorting oudere werknemers bedraagt per maand:

<i>Leeftijd op 1 jan 2002</i>	<i>57-59</i>	<i>60 – 61</i>	<i>62- 64</i>
<i>Maximale extra arbeidskorting</i>	<i>€18,90</i>	<i>€37,80</i>	<i>€56,80</i>

Dit fiscale voordeel is door werkgevers met ingang van 1 april 2002 in het nettoloon verwerkt.

Bijlage 2 Verzuim, WW, WAO en reïntegratie

Ontwikkelingen met betrekking tot verzuim

Het ziekteverzuim onder ouderen blijkt volgens zowel oudere als recente gegevens toe te nemen, terwijl de meldingsfrequentie juist daalt (zie tabel 1 en 2).

In nieuwere registraties wordt dit beeld bevestigd, zie tabel 2.

*Tabel 1: verzuimpercentage naar leeftijd en geslacht (Smulders, 1997)**

Leeftijd	15-24 jaar	25-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55-64 jaar
Mannen	6,0	7,8	8,2	9,8	9,4
Vrouwen	8,7	11,5	10,5	11,8	12,0

*: De cijfers zijn afgeleid uit de verzuimstatistiek van het NIA uit 1991 over 31.000 werknemers en zijn inclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof.

*Tabel 2: Verzuimpercentages en meldingsfrequenties naar leeftijd, 2003**

Leeftijd	15-24 jaar	25-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55-64 jaar
Verzuim percentage	3,2	4,5	5,2	6,1	7,1
Meldings frequentie	1,48	1,55	1,39	1,29	1,24
Kort Verzuim 1-7 dagen	1,1	1,1	1,0	0,9	0,8
Lang verzuim 43-365 dagen	1,3	2,2	3,1	3,9	4,7

* Het databestand is afkomstig van ArboNed, omvat 80.000 werknemers (m.n. KPN en TPG); de cijfers zijn exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof en exclusief zaterdagbestellers en hulpkrachten.

Er is ook een andere verklaring voor oplopend verzuim met de leeftijd: uit een onderzoek van M. Ziekemeyer van het NIA (in: Quispel, 2000) is gebleken dat een verschil in verzuim tussen leeftijdsgroepen voor een groot deel is terug te voeren op het aantal dienstjaren. Voor alle onderzochte leeftijdscategorieën blijkt het ziekteverzuim toe te nemen met de duur van het dienstverband. Oudere werknemers die aan een nieuwe functie beginnen blijken een vergelijkbare verzuimomvang als jonge starters te hebben.

WW en WAO-instroom

Ook uit recente cijfers blijkt dat leeftijd (nog steeds) een duidelijke risicofactor is voor instroom in de WAO. Bij de werknemersgroep < 25 jaar is het risico op instroom 0,47%, oplopend tot 2,8% voor werknemers ouder dan 55 jaar. Voor vrouwen is bovendien de kans op WAO-instroom groter dan bij mannen (zie tabel 3). Bij toenemende leeftijd neemt het percentage van de WAO-instromers die een volledige WAO-uitkering hebben niet nadrukkelijk toe.

Tabel 3: nieuwe uitkeringen WAO in 2001, naar leeftijd en geslacht, in percentages*.

Leeftijd		Totaal	<25 jaar	25-34	35-44	45-54	55-64
Instroom percentage in WAO	Totaal	1,4	0,47	1,0	1,4	2,0	2,8
	Mannen	1,1	0,3	0,6	1,0	1,6	2,4
	Vrouwen	1,9	0,7	1,6	2,0	2,7	3,5
Met volledige WAO		57	78	62	55	51	58

* exclusief WAZ en WAJONG-uitkeringen. Bron: Ontwikkeling arbeidsongeschiktheid, Jaaroverzicht WAO/WAZ/WAJONG 2001, UWV Amsterdam, z.j.

Ook de prevalentie van een WAO-uitkering loopt op met de leeftijd. Vanaf het cohort 25-34 jaar verdubbelt de prevalentie elk 10-jaars cohort. Uiteindelijk heeft 20% van de totale bevolkingsgroep van 55-65 jaar een WAO-uitkering (tabel 4).

Tabel 4: Lopende WAO-uitkeringen in 2001 naar leeftijd*

Leeftijd	totaal	< 25 jaar	25-34	35-44	45-54	55-64
Percentage arbeidsongeschikt	7,3	0,3	2,8	5,5	10,8	20,2

* WAO-percentage op basis van lopende WAO-uitkeringen in 2001 per leeftijdscohort van de totale bevolking in september 2001 (bron: CBS).

Toch worden ouderen in geringe mate gereïntegreerd. Van de 26.348 reïntegratietrajecten die in 2001 door de UWV werden ingekocht, was slechts 6% bestemd voor de categorie > 55 jaar (Bron: Trendrapportage arbeidsongeschiktheid over 2001, UWV Amsterdam).

WW-instroom

Ook uit cijfers betreffende de WW blijkt dat ouderen in hogere mate dan jongeren in de WW-terecht komen (tabel 5), zelfs ten tijde van hoogconjunctuur.

Tabel 5: Lopende WW-uitkeringen naar leeftijd in 2000

Leeftijd	15-65 jaar	< 25 jaar	25-34	35-44	45-54	55-64
Totale bevolking (x 1000)*	10.821	1.888	2.452	2.557	2.309	1.616
Lopende ** WW-uitkeringen	193.000	7.333	36.414	38.500	40.383	70.548
Percentage WW-uitkeringen	1,8	0,4	1,5	1,5	1,7	4,4

* bron: CBS; ** bron: Jaaroverzicht UWV 2002, Amsterdam; het betreft WW-uitkeringen zonder faillissement, vorstverlet e.d.

Bijlage 3 Samenvatting veranderingen bij fysieke en mentaal-cognitieve veroudering

Tabel: fysieke veroudering (Bron De Zwart, 2000)

Systeem/functie	Verandering bij ouder worden
Lichaamsopbouw	Het totale <u>lichaamsgewicht</u> stijgt tot 40 jaar bij mannen en tot 50 jaar bij vrouwen. Bij mannen treedt na 40 jaar geleidelijke daling op. Bij vrouwen blijft het lichaamsgewicht tot ca 70 jaar stabiel, daarna geleidelijke daling. Totale hoeveelheid lichaamsvet stijgt met de leeftijd, door afname spiermassa. <u>Verlies van botmassa</u> , bij zowel mannen als vrouwen ca. 1% per jaar vanaf 30 jaar. Bij vrouwen treedt direct na de menopauze een tijdelijke versnelling van bot(kalk)verlies op.
Zintuigen: Visus Gehoor	Tussen 20-30 jaar is het <u>gezichtsvermogen</u> optimaal, daarna geleidelijke verslechtering, met name veroorzaakt door afname van de elasticiteit van de ooglens en door vertroebeling van de ooglens. Zowel gezichtsscherpte, contrastgevoeligheid, donkeradaptatie, waarnemingsnelheid, adaptatiesnelheid en accommodatievermogen nemen af. Gevoeligheid voor verblinding neemt toe. Deels te compenseren met lenzen of een bril. Het <u>gehoorvermogen</u> vermindert, vnl. in de hogere frequenties. De geluidsdiscriminatie in toonhoogte neemt af, voornamelijk in de hogere en de lagere tonen.
Spierstelsel	Vanaf 20-30 jaar <u>afname spiermassa</u> , kan gepaard gaan met afname van spierkracht, maar dat is in belangrijke mate gerelateerd aan het wel of niet gebruiken (trainen) van de bewuste spier(groepen). Tevens <u>afname van contractiesnelheid</u> : de maximale krachtslevering binnen een bepaalde tijd daalt en de tijd benodigd om een bepaalde kracht te bereiken stijgt. Verder neemt het <u>uithoudingsvermogen van de spier</u> bij submaximale inspanning af bij het stijgen van de leeftijd en wordt de relaxatietijd (hersteltijd) langer. Ook hier kan training de afname van spierkracht vertragen.
Coördinatie	De kwaliteit van de <u>oog-handcoördinatie</u> neemt af. De snelheid van bijvoorbeeld schrijven blijft redelijk constant tot 60 jaar, daarna afnemend. Afname van de coördinatie kan door oefening verminderd of voorkomen worden.
Hart-vaatstelsel	Er is sprake van <u>afname van energetische capaciteit</u> waardoor er afname van maximale zuurstofopname bij maximale inspanning is. Vanaf de leeftijd van 30 jaar is er een geleidelijke daling van 7-10% per decennium. Gemiddeld genomen is de maximale zuurstofopname bij 65 jaar 60-70% van de waarde op 25-jarige leeftijd. De individuele variatie is echter groot en door training kan de maximale zuurstofopname vergroot worden. De afname van de maximale zuurstofopname wordt ook beïnvloed door de <u>afname van de maximale hartslag</u> : 5-10 slagen per decennium. Dit is niet door training te beïnvloeden. Bij <i>submaximale</i> inspanning en tijdens rust is er echter nauwelijks verschil in hartslag tussen leeftijdsgroepen gevonden. Er is sprake van <u>afname van longoppervlak en longelasticiteit</u> waardoor minder goede ventilatie mogelijk is. Na het 40 ^e levensjaar is er tevens sprake van <u>afname van de elasticiteit van de bloedvaten</u> , waardoor de bloeddruk (zowel onder- als bovendruk) kan stijgen.

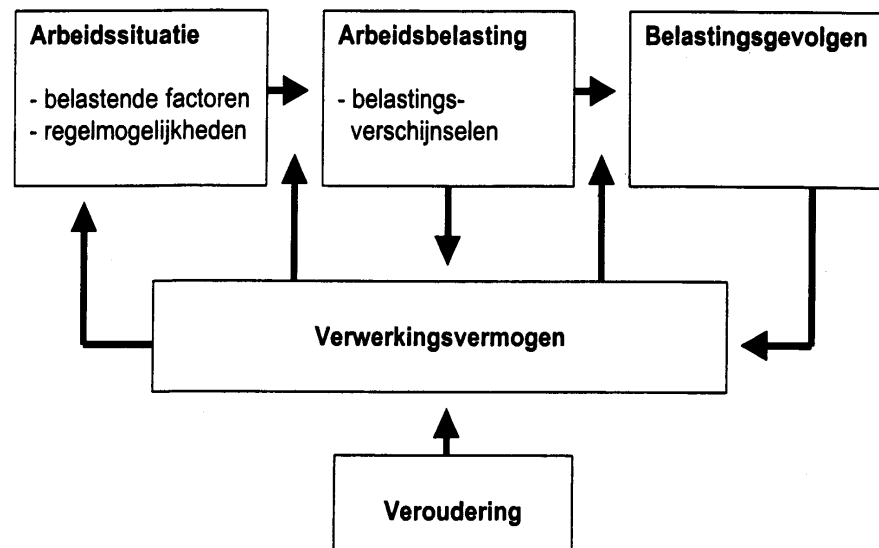
Tabel: mentale of cognitieve veroudering (Bronnen: Cremer 1999, De Zwart, 2000; Scholar, 2002; Van Krimpen, 1997; Brugman, 1994)

Cognitieve vaardigheid	Verandering bij het ouder worden
Aandacht, waarneming, alertheid, reactievermogen/snelheid	<u>Aandachtscapaciteit</u> neemt af bij het ouder worden: vanaf het 20 ^e jaar treedt toenemende vertraging op; zowel t.a.v. taken tegelijk, complexiteit, als duur van aandacht; vanaf vooral het 60 ^e jaar, maar eerder en sterker optredend onder tijdsdruk, bij complexe taken, bij nieuwe en onbekende taken. Effect: Ouderen raken <i>sneller vermoeid</i> bij taken die veel en langdurige concentratie vergen. Het <i>verdelen van de aandacht over taken en subtaken</i> levert meer problemen op bij ouderen dan bij jongeren, hierdoor <i>meer moeite met veranderingen</i> .
Accuratesse en nauwkeurigheid	Geen verlies van accuratesse en nauwkeurigheid.
Geheugenfuncties	Omtrent de geheugencapaciteit bestaat onduidelijkheid over de effecten van een toename van de leeftijd; bovendien lijken ze te verschillen tussen de verschillende soorten geheugen. Het <u>korte termijngeheugen</u> (werkgeheugen): vermindering van het functioneren vanaf het 45 ^e jaar. Het <u>lange termijngeheugen</u> : het geheugen o.b.v. eigen ervaringen (zgn. <u>episodisch geheugen</u>) lijkt te verminderen; geheugen t.a.v. feiten (<u>semantische geheugen</u>) en vaardigheden (<u>procedurele geheugen</u>) lijken minder/niet af te nemen. Mate en moment van vermindering onduidelijk. Effecten: ouderen weten zich gewoonlijk goed aan te passen aan veranderingen in deze twee soorten geheugen. Door regelmatig gebruik kan zelfs een verfijning van het semantische geheugen optreden bij het stijgen van de leeftijd. Bij welke leeftijd de verandering in de vermogens van de verschillende geheugensoorten optreedt is niet duidelijk.
Informatieverwerking	Snelheid van verwerking neemt af met toename leeftijd; vooral bij complexe cognitieve taken en/of verwerken van veel informatie. Mate van complexiteit van belang bij bepaling op welke leeftijd de snelheidsafname van informatieverwerking optreedt, vooral ook als er sprake is van tijdsdruk. Bij taken van een middelmatige complexiteit kunnen leeftijdsgerelateerde effecten achterwege blijven tot het zestigste levensjaar, terwijl zeer complexe taken reeds op dertigjarige leeftijd tot een snelheidsafname van informatieverwerking kunnen leiden .
Intelligentie	Ontwikkelingslijnen voor diverse afzonderlijke intellectuele vaardigheden blijken nogal uiteenlopend van aard. Verschillende factoren zijn bepalend voor het verloop. Leeftijd sec blijkt slechts een zeer klein deel van de variatie in intelligentietests te verklaren. Opleidingsniveau, beroep en gezondheid laten daarbij een groter aandeel zien. Van afname van intellectuele vermogens is geen sprake. De algemene intelligentie blijft gelijk, met pas een terugloop na het 67 ^e jaar. Intelligentie die van reproductie, bijv. verbale vaardigheid, afhangt, wordt juist sterker bij het ouder worden. Ruimtelijke oriëntering, rekenen en redeneren blijven stabiel tot het 67 ^e jaar.
Leervermogen	Het <u>leervermogen</u> van ouderen neemt af waar zintuiglijke waarneming i.c. 'inputcontrol' een rol speelt, maar het neemt niet af waar leren, kennisvermeerdering hiervan onafhankelijk is. Leervermogen vertraagt, maar geen daling kwaliteit leervermogen.

Cognitieve vaardigheid	Verandering bij het ouder worden
	Uit de literatuur komt naar voren dat <u>leerstijlen</u> en <u>-voorkeuren</u> van ouderen in een aantal opzichten verschillen van die van jongeren. Ouderen hebben een voorkeur voor ervaringsleren. Er zijn in binnen- en buitenlands onderzoek echter weinig aanwijzingen te vinden dat het ouder worden op zichzelf leidt tot moeilijker kunnen leren. Voor het overige blijven allerlei capaciteiten, vaardigheden, routines, maar ook de mogelijkheden tot aanpassing in principe lang in tact (gekristalliseerde cognitieve vermogens) – deze vermogens gaan sneller verloren als ze onvoldoende worden gestimuleerd of in hun ontwikkeling geremd.
Probleemoplossend vermogen	In totaal nieuwe situaties is de jongere sneller, door grotere opnamesnelheid van informatie, hogere reactiesnelheid; de oudere kan beter oplossingen aandragen op basis van ervaring. Probleemoplossing/besluitvorming kost bij het ouder worden meer tijd. De flexibiliteit neemt af.

Bijlage 4 Het model arbeidsbelasting

In het model arbeidsbelasting wordt de interactie tussen individu en werk beschreven. Dit model wordt in dit studierapport gehanteerd voor de beschrijving van de relatie tussen werk, veroudering en gezondheid. Het model arbeidsbelasting en de relatie met veroudering is weergegeven in figuur 1. De invloed van het verouderingsproces op de verschillende concepten uit het model (het verwerkingsvermogen, de arbeidssituatie, de arbeidsbelasting en de belastingsgevolgen) wordt hieronder verder uitgewerkt.



Figuur: Het model arbeidsbelasting en de relatie met veroudering.

De **Arbeidsbelasting** wordt hier gedefinieerd als 'alle tijdens de arbeid waarneembare indicatoren van belasting (belastingsverschijnselen) en de na-effecten die van tijdelijke aard zijn', zoals kortdurende vermoeidheid. De term arbeidsbelasting is ontleend aan het model arbeidsbelasting. (De Zwart, 1997 en 2002)

Arbeidsbelasting beschouwen we dus als een *resultante* van opgelegde belastende factoren enerzijds en het unieke individuele verwerkingsvermogen anderzijds. Voorbeelden van belastingsverschijnselen zijn onder meer een verhoogde hartslag, verhoogde ademhaling en (tijdelijke) vermoeidheid.

Veroudering en het verwerkingsvermogen

Onder het verwerkingsvermogen wordt verstaan het geheel van fysieke en mentale kwalificaties van een werknemer op een bepaald moment. Met een toename van de leeftijd treden veranderingen op in het verwerkingsvermogen (primaire veroudering).

Veroudering en de arbeidssituatie

In het model is ten aanzien van de arbeidssituatie onderscheid gemaakt tussen belastende factoren en regelmogelijkheden. De belastende factoren zijn alle kenmerken van arbeid en arbeidsomstandigheden die een respons oproepen, oftewel belastend kunnen zijn. Onder regelmogelijkheden wordt verstaan de mate van vrijheid voor de werknemer om zelf veranderingen aan te brengen in de belastende factoren.

Bijlage 5 Samenvatting juryrapport cum l'oude prijs 2003 (bron: www.ouderenenarbeid.nl)

Met de uitreiking van de 'Cum L'Oude Prijs' wil de Taskforce Ouderen en Arbeid eer betonen aan bedrijven en instellingen die zich onderscheiden op het vlak van het (Personeels)Management. Het gaat om organisaties die:

- goede loopbaan mogelijkheden bieden aan vooral oudere werknemers (45+), en/of
- bijdragen aan de arbeidsparticipatie van oudere werknemers.

Met dit alles wil de Taskforce stimuleren dat op een zo groot mogelijke schaal (Personeels) beleid wordt toegepast waarmee gelijke kansen en mogelijkheden worden geboden aan werknemers in alle verschillende leeftijdscategorieën.

Onderzoek en nominaties

In opdracht van de Taskforce heeft Labor-Rotterdam in de periode december 2002 – april 2003 onderzoek verricht onder ca. 300 bedrijven en instellingen uit allerlei sectoren en regio's uit ons land. Uit het onderzoek blijkt dat echte goede voorbeelden schaars zijn. Slechts 20% van de organisaties beweert een Personeelsbeleid uit te voeren dat in de lijn ligt van wat de Taskforce voor ogen staat. Het merendeel van de onderzochte bedrijven en instellingen speelt nauwelijks in op het gegeven dat de toenemende vergrijzing en ontgroening de komende jaren grote effecten zal hebben op de 'vraag en aanbod' in de Nederlandse arbeidsmarkt. De economische situatie lijkt bij te dragen aan de trend om in slechtere tijden in eerste instantie het accent te leggen op uitstroom van ouderen. Hoewel de 45+ -ers de afgelopen jaren even meer in trek leken te zijn, dreigen ze nu te verworden tot 'schokbreker' van het arbeidsbestel. Dat is naar het oordeel van de jury uiteindelijk niet gunstig voor de ontwikkeling van onze economie en kwaliteit van het aanbod op de arbeidsmarkt op langere termijn.

Naar aanleiding van het onderzoek heeft de jury, bestaande uit Herman Wijffels (SER, tevens Voorzitter van de jury), Hans de Boer (MKB Nederland), Hannie van Leeuwen (Lid Eerste Kamer), Doekle Terpstra (CNV), Wouter Vlasblom (Siemens Nederland NV), Bart de Steur (ANBO) en Daan Fousert (NVP) in eerste instantie 18 organisaties geselecteerd die naar hun mening daadwerkelijk in de praktijk uitdrukking geven aan de wensen van de Taskforce. Daarvan zijn de volgende 8 door de jury genomineerd voor de prijs:

- Het Academisch Ziekenhuis Maastricht;
- DSM Geleen;
- Fontijne Grotnes te Vlaardingen;
- De Milieudienst Groningen;
- Philips Lighting te Roosendaal;
- Quick Rental te Nieuwegein;
- Het Stadsdeel Amsterdam Oud Zuid, en
- De Stichting voor Regionale Zorgverlening te Middelburg.

Beoordeling van de jury

De jury is zeer onder indruk van wat organisaties als Het Stadsdeel Oud Zuid (Amsterdam), DSM, Philips Lighting en het Academisch Ziekenhuis Maastricht de afgelopen jaren in gang hebben gezet.

Bij het *Academisch Ziekenhuis Maastricht* is de afgelopen jaren hard gewerkt aan de

verdere ontwikkeling en toepassing van maatregelen om de medewerkers gezond tot aan het pensioen mogelijkheden te bieden. Daarbij spelen de volgende zaken een belangrijke rol:

- Vragenlijst knelpunten functie in relatie tot werk. Wordt bij het jaargesprek tussen medewerker en leiding doorgenomen.
- Werkgroep leeftijdsbewust beleid per afdeling. Afdelingen kunnen een werkgroep starten waar per functie de belemmeringen in kaart worden gebracht en verbeteringen worden aangebracht.
- Loopbaanadviescentrum. M.b.v. 2 adviseurs worden loopbaanmogelijkheden helder gemaakt en wordt ondersteuning verleend.
- Transferium. In oprichting. Hierdoor worden medewerkers die een switch willen/moeten maken in hun loopbaan, ingezet op projectbasis op andere functies. Leidinggevendenden kunnen hun vraag om tijdelijke ondersteuning hier aangeven. Naast dit alles is op initiatief van de OR een aanzienlijk budget vrijgemaakt voor het uitvoeren van (additionele) loopbaanbeleid/ employability maatregelen.

Bij *DSM Geleen* is veel nadruk gelegd op de – permanente - ontwikkeling van (oudere) medewerkers met behulp van onder andere:

- Een zgn. 'Stroombeleid', dat gericht is op ontwikkeling en employability van medewerkers. Instrumenten die in dit kader worden gehanteerd zijn:
 - Het 'Stroomgesprek': jaarlijks tussen medewerker en leiding.
 - Vacnet: een geautomatiseerd systeem met een actueel overzicht van alle vacatures, te bereiken via iedere werkplek PC.
 - Carrièrewijzer: een toolkit met praktische hulpmiddelen (gespreksvoering, e.d.).
 - Het vergroten van de awareness bij het management, door discussie-bijeenkomsten.

Bij *Philips Lighting* te Roosendaal staat het onderwerp Leeftijdsbewust P-beleid sinds 1997 hoog op de agenda van het management. Dit mede aangezwengeld door de OR en vakbonden. Centraal staat het bevorderen van ontwikkelingsmogelijkheden van oudere werknemers. Dit zowel door aanpassing van het beleid als door het actief bestrijden van vooroordelen die – vooral bij leidinggevendenden - ten aanzien van oudere werknemers leven. De instrumenten die daarbij worden ingezet zijn vooral:

- De CAO. Deze bevat een aantal specifieke regelingen ten behoeve van oudere werknemers;
- Stimulering van employability, met een belangrijke rol voor het Sociaal Medisch Team. De centrale vraag die gesteld wordt luidt: 'Hoe kunnen we het werk aanpassen aan de mogelijkheden van de medewerker?'. Eventueel wordt gezocht naar een herplaatsing buiten Philips;
- Inzet van Opleiding en training, zowel op vaktechnisch als op sociaal gebied. Opvallend en innovatief is een leergang 55+, waarbij de deelnemers zich kunnen beraden op hun kernkwaliteiten en de mogelijkheden om die beter te benutten in de eigen praktijk.

Stadsdeelwerken, een onderdeel van het *Stadsdeel Amsterdam Oud Zuid*, dat zich bezig houdt met 'buitendienstactiviteiten' op het vlak van Reiniging / Milieu is in 2000 gestart met het project Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. Dit op initiatief van de Reinigingsafdeling.

Redenen:

- Het hoge ziekteverzuim (boven de 17,6%);

- Hoge 'slijtage' bij de medewerkers, veelal na 12 a 15 jaar. Met een hoge uitstroom naar de WAO.

In het kader van het project is gericht gewerkt aan het tijdig laten doorstromen van mensen naar minder zware functies. Daarbij wordt met behulp van opleiding veel accent gelegd op 'bewustmaking van medewerkers met betrekking tot hun loopbaanmogelijkheden'. Daarnaast wordt getracht een taakdifferentiatie te bewerkstelligen tussen jongeren en ouderen.

Van deze 'good practices' kan het nodige worden opgestoken door andere bedrijven en instellingen. Gezien de enorme verschillen tussen alle organisaties en het gegeven dat ze elk op een eigen wijze opereren in 'de geest van de Taskforce' was het voor de jury niet gemakkelijk om te bepalen aan wie de prijs zou moeten toekomen.

Toch is de jury van mening dat uit deze groep *de Milieudienst Groningen* het meest in aanmerking komt voor de prijs. Dit vanwege het feit dat hier de afgelopen jaren op praktische en originele wijze gewerkt is aan het 'aan boord houden' en verder ontwikkelen van de oudere medewerkers. De Milieudienst is een gezonde organisatie met zeer betrokken medewerkers, van hoog tot laag. Inzetbaar zijn en blijven vormt de boventoon. Er is enorm ingezet op 'vernieuwing' en het vergroten van kwalificaties van de medewerkers. En met succes. Het ziekteverzuim en de uitval van werknemers is relatief laag. De mensen van de Milieudienst worden gestimuleerd om 'er wat voor te doen'. Want je kunt alleen verder komen als je eerst in jezelf investeert. Het lijkt er op dat de medewerkers de uitgangspunten van de organisatie ten volle onderschrijven. Ze zijn trots op hun werk en 'hun bedrijf'.

De jury heeft besloten om twee organisaties te huldigen met een 'eervolle vermelding', wat eveneens aangeeft dat de keuze van de winnaar geen eenvoudige opgave was. In de eerste plaats wil de jury hierbij de *Stichting voor Regionale Zorgverlening (SVRZ)* noemen. Dit vanwege de uitstekende en doordachte wijze waarop men de afgelopen jaren heeft gewerkt aan de vormgeving van het beleid. Het is allemaal zoals men het zelf ervaart niet helemaal 'af'. Maar het is goed dat de SVRZ, als zorginstelling, zo gedegen en gericht aan de gang is met deze materie. Want juist in de zorgsector zijn de problemen groot en dreigt de relatief snelle vergrijzing de ontwikkeling van de sector in de komende jaren in zijn greep te nemen. Met alle negatieve effecten van dien. De SVRZ probeert er klaar voor te zijn, waarbij het beleid goed is onderbouwd met feiten en gegevens.

Ook wil de jury *Fontijne Grotnes* onderscheiden met een eervolle vermelding. Niet alleen omdat de organisatie heeft aangetoond dat men door de jaren heen op consequente wijze aan de gang is om de employability van het personeel te vergroten en kansen te bieden aan oudere werknemers. Met de opmerking dat Fontijne al een keer eerder genomineerd is geweest voor zijn beleid in deze (Labor Award 2001). Maar vooral omdat het aantoonbaar een werkgever is die werksfeer, vakmanschap en esthetiek op een voortreffelijke manier met elkaar in balans weet te brengen.

Als laatste wil de jury *Quick Rental* apart vermelden. Niet vanwege de hoogwaardigheid van het beleid. Maar om de eenvoud van de aanpak. Ouderen krijgen kansen en maken daar dankbaar gebruik van. Nog iets nuttigs doen terwijl dat eigenlijk al niet meer kan en hoeft. Flexibele arbeid naast een regeling of AOW, lekker 'onder de mensen' en ook nog wat verdienen. Dat is wat de meeste 'werknemers' van Quick Rental als argument noemen. De jury wil haar waardering uitspreken voor dit initiatief dat zeker potentie heeft voor andere sectoren waar

behoefte is aan dienstverlenings- of productiemogelijkheden waar oudere werknemers veel in kunnen betekenen. Waarbij het natuurlijk niet zo kan zijn dat de inzet van deze mensen wordt gebruikt als 'concurrentiemogelijkheid' ten opzichte van 'reguliere arbeid'.

De jury hoopt van harte dat de genomineerden anderen tot inspiratie kunnen zijn bij het nemen van nieuwe initiatieven of de opzet en vormgeving van het eigen beleid.
Den Haag / Putten 22 mei 2003.

