

# Langer doorwerken met beleid

Parels: goede praktijken van duurzame  
inzetbaarheid van werknemers

Opdrachtgever: ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

ECORYS

Boukje Cuelenaere  
Katinka Deckers  
Johan Siegert  
Gwen de Bruin

Rotterdam, 12 oktober 2009



ECORYS Nederland BV  
Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [asb@ecorys.com](mailto:asb@ecorys.com)  
W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)  
K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Arbeid & Sociaal Beleid  
T 010 453 88 05  
F 010 453 88 34



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>11</b>
1.1 Doel inventarisatie duurzaam inzetbaarheidsbeleid	11
1.2 Opzet inventarisatie en selectie	11
1.3 Leeswijzer	14
<b>2 Inhoud en resultaten beleid van bedrijven</b>	<b>15</b>
2.1 Ontwikkeling inhoud beleid	15
2.2 Resultaten beleid	19
2.3 Conclusie en aandachtspunten	22
<b>3 Parels duurzaam inzetbaarheidsbeleid</b>	<b>25</b>
3.1 Inleiding	25
3.2 Achmea	25
3.3 Albron	28
3.4 Alutech Nederland	30
3.5 Afvalverwerking Rijnmond	31
3.6 Batavus	33
3.7 Flora Holland	34
3.8 Hurks Bouwgroep	35
3.9 Milieudienst Groningen	36
3.10 Movares	38
3.11 Siemens	40
3.12 Xerox	41
3.13 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	43
3.14 Fahrion Engineering (Duitsland)	45
3.15 KSB (Duitsland)	47
3.16 Newham (Groot Britannië)	48
3.17 The Finnish News	50
<b>Literatuur</b>	<b>53</b>



# Samenvatting

## *Goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers*

Met het oog op de kabinetsdoelstelling om arbeidsparticipatie van ouderen verder te stimuleren is het van belang zicht te hebben op de mogelijkheden van arbeidsorganisaties om werknemers langer voor het arbeidsproces te behouden. Voorliggende rapportage bevat een selectie van goede voorbeelden van organisaties met beleid om langer doorwerken te stimuleren. ECORYS heeft dit overzicht in opdracht van het ministerie van SZW opgesteld in de periode augustus - september 2009.

Op basis van literatuur, internet search en gesprekken met enkele experts is eerst een groslijst met ruim 100 nationale en internationale goede voorbeelden opgesteld. Vervolgens is een selectie gemaakt van die bedrijven die zowel samenhangend beleid hadden als gebruik maakten van aansprekende instrumenten en zicht hadden op de resultaten van het beleid. Deze bedrijven is om aanvullende informatie gevraagd waarna de hier weergegeven 16 arbeidsorganisaties als een parel werden aangemerkt.

Bij de selectie van goede voorbeelden van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid stonden drie invalshoeken centraal:

- loopbaanbeleid;
- arbeidsomstandighedenbeleid, inclusief gezondheidsbeleid;
- arbeidsvoorwaardenbeleid.

## *Loopbaanbeleid*

De kern van het loopbaanbeleid is het behoud van flexibiliteit van de medewerkers en inzetbaarheid voor de organisatie op alle mogelijke manieren. Daarbij zijn de volgende instrumenten aansprekend en veelbelovend:

- Individuele gesprekken waarin bewustwording en inventarisatie van loopbaanwensen plaats vindt. Het gaat hier niet om standaard gesprekken, maar om maatwerk uitgevoerd door betrokken en deskundige leidinggevendenden.
- Intern mobiliteitscentrum: loopbaanwisselingen binnen en buiten de organisatie worden vanuit het interne mobiliteitscentrum begeleid en gerealiseerd. Vooral in organisaties waar veel functies vanwege de zwaarte van het werk niet tot de pensioengerechtigde leeftijd uitgeoefend kunnen worden, is het gebruik van een mobiliteitscentrum bevorderlijk voor het tijdig veranderen van functie.

## *Arbeidsomstandighedenbeleid*

De kern van het arbeidsomstandighedenbeleid is het aanpassen van de arbeidsomstandigheden aan de belastbaarheid van de medewerkers. De instrumenten zijn onder te verdelen in gezondheidsbeleid en aanpassingen in het werk. Enkele succesvolle instrumenten bij de goede voorbeeld bedrijven zijn:

- Gezondheidsadvies: individuele gezondheidschecks en leefstijladvies.
- Technische hulpmiddelen om de belasting het werk te verminderen (bijvoorbeeld een tilhulp).
- Ontwerpen brugbanen: bij een brugbaan gaat het om een overgangsfunctie tussen een belastende en een minder belastende functie waarbij de toeslag voor de belastende functie ook stapsgewijs wordt afgebouwd. Idealiter gaat de minder belastende functie gepaard met hogere functie- en opleidingseisen waardoor de inkomensachteruitgang na het volgen van een opleiding beperkt kan blijven.

#### *Arbeidsvoorwaardenbeleid*

Met de vergrijzing worden de ontzietmaatregelen die de arbeidsvoorwaarden voor oudere werknemers in veel sectoren kenmerken, minder betaalbaar. Nederlandse bedrijven kiezen bij het vaststellen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid van werknemers in beperkte mate voor veranderingen in de arbeidsvoorwaarden van oudere werknemers. Wel kiezen verschillende van de goede voorbeeld bedrijven voor flexibele inzetbaarheid en flexibele pensionering. Een enkel bedrijf kiest voor flexibele targets, aangepast aan de productiviteit en de belastbaarheid of voor een bonus bij de overstap naar een minder zware functie. In andere landen zijn er meer voorbeelden van arbeidsorganisaties die arbeidsvoorwaarden inzetten om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Deze organisaties werken bijvoorbeeld vaker met prestatiebeloning waarbij een verminderde belastbaarheid samengaat met een vermindering van het inkomen. Ook een ander loonprofiel kan invloed hebben op de arbeidsparticipatie van ouderen. Zo gaat de situatie in Engeland, waar werknemers er na hun 50<sup>ste</sup> niet of nauwelijks meer in inkomen op vooruitgaan, gepaard met sterkere mobiliteit van oudere werknemers en meer waardering voor oudere werknemers.

#### *Resultaten van beleid zijn resultaten van bedrijf*

De resultaten van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid worden door de betrokken arbeidsorganisaties afgemeten aan de score op een aantal voor de organisatie belangrijke indicatoren. De belangrijkste prestatie indicatoren (key performance indicators) die bedrijven hiervoor gebruiken, zijn:

- winstgevendheid;
- gering personeelsverloop;
- aantrekkelijkheid als werkgever, blijkend uit succesvolle werving en medewerkers-tevredenheid;
- klanttevredenheid;
- ontwikkeling marktaandeel en concurrentiepositie.

De bedrijven die hier als goede voorbeelden gepresenteerd worden, zijn tevreden over het beleid en de resultaten, ook al zijn deze niet met behulp van harde indicatoren te meten. Er waren echter ook bedrijven die in eerdere studies als goed voorbeeld waren geselecteerd, maar die inmiddels het beleid losgelaten hebben of te weinig resultaten als bedrijf hadden geboekt. Uit de analyse van de goede voorbeelden blijkt dat succesvol beleid gericht op duurzame inzetbaarheid aan de volgende voorwaarden moet voldoen:

- borging en voortbestaan van beleid;
- integraal geïmplementeerd beleid;
- aandacht en steun van middenkader voor beleid.



Om verder zicht te krijgen op (blijvend) succes kunnen bedrijven gestimuleerd worden een eenvoudig instrument te gebruiken waarmee dit succes gemeten kan worden, waardoor het beleid ook makkelijker te verantwoorden is. In een dergelijk instrument zouden de gebruikte criteria voor goed beleid zoals aandacht voor integraal beleid, aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers en breed draagvlak en inbedding in de organisatie meegenomen moeten worden.



# 1 Inleiding

## 1.1 Doel inventarisatie duurzaam inzetbaarheidsbeleid

De toename van de arbeidsparticipatie van ouderen is een belangrijk doel van het arbeidsmarktbeleid van het kabinet. De vergrijzing heeft ingrijpende gevolgen voor arbeidsorganisaties: er treedt vergrijzing op van het personeelsbestand en de instroom van jongeren stagneert. Om verlies van waardevolle kennis en ervaring door de uittreding van ouderen tegen te gaan en simpelweg om productiekracht te behouden, worden werknemers gestimuleerd om langer door te werken en ontmoedigd om voortijdig uit te treden. Ook werkgevers worden geprikkeld werknemers langer in dienst te houden en ouderen nog aan te nemen. Vanuit verschillende projecten en initiatieven, voor een deel vanuit het ministerie van SZW zelf, zijn voorbeelden bekend van (mogelijk) succesvol of stimulerend beleid om langer doorwerken te stimuleren. Voorliggende rapportage bevat een selectie van goede voorbeelden van organisaties met beleid om langer doorwerken te stimuleren. ECORYS heeft dit overzicht in opdracht van het ministerie van SZW opgesteld in de periode augustus - september 2009.

Het doel van de inventarisatie is het bieden van voorbeelden van duurzaam inzetbaarheidsbeleid in arbeidsorganisaties dat niet alleen aansprekend is maar ook resultaten oplevert. In korte tijd is aan de hand van toegankelijke bronnen op internet en literatuur een inventarisatie van goede voorbeelden gemaakt. Van een selectie van deze goede voorbeelden is aanvullende informatie over de effectiviteit van het beleid verzameld bij de bedrijven zelf.

## 1.2 Opzet inventarisatie en selectie

De inventarisatie is gestart met een internet zoektocht met ruime criteria naar beschreven goede voorbeelden van leeftijdsbewust beleid. Daarbij is uitgegaan van drie invalshoeken:

- loopbaanbeleid;
- arbobeleid;
- arbeidsvoorwaardenbeleid.

Deze zoektocht heeft geleid tot talloze goede en minder goede voorbeelden van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Voor de eerste selectie van goede voorbeelden is als belangrijkste criterium aangehouden dat het gaat om bewust beleid in arbeidsorganisaties gericht op het langer aan het werk houden van de medewerkers. Daarbij was de eerste selectie gericht op het samenstellen van een zo breed mogelijk overzicht van mogelijke goede voorbeelden van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid.

Van alle goede voorbeelden is in kaart gebracht:

- wat is doel van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid;
- op welk van de drie invalshoeken is dit beleid geformuleerd;
- welke instrumenten zij daarvoor inzetten;
- wat is bekend over de resultaten van het beleid.

Deze informatie kon alleen worden opgenomen voor zover deze beschikbaar was in toegankelijke bronnen op internet of in de literatuur.

De eerste stap heeft 104 goede voorbeelden van leeftijdsbewust personeels beleid opgeleverd, 72 in Nederland en 32 internationale voorbeelden. Uit deze groslijst van goede voorbeelden is vervolgens de eerste smalle selectie van aansprekende, bewezen effectieve voorbeelden gemaakt.

De smalle selectie van de goede voorbeelden waar nadere informatie over verzameld is, vond in drie stappen plaats:

- **Samenhang van beleid:** bedrijven die op meerdere terreinen beleid voeren (minstens 3 terreinen) scoren goed op *samenhang*.
- **Waardevolle, aansprekende, innovatieve instrumenten:** binnen de bedrijven die op meerdere terreinen beleid voeren is gekeken welke instrumenten zij inzetten en zijn die bedrijven geselecteerd die meerdere instrumenten inzetten en instrumenten die innovatief (origineel) zijn. Daarbij is ook op de variatie in instrumenten gelet (bijvoorbeeld niet alleen bedrijven selecteren die aandacht aan leeftijd en loopbaan in de functioneringsgesprekken besteden).
- **Effectiviteit:** is er iets bekend over resultaten, effectiviteit. De bedrijven waar informatie beschikbaar was over de resultaten van het beleid zijn zeker opgenomen in de smalle selectie. Gezien het geringe aantal bedrijven waarbij iets over de resultaten bekend was, was dit geen voorwaarde om te worden opgenomen in de smalle selectie.

Deze stappen hebben geleid tot een selectie van 26 Nederlandse voorbeelden. Van deze 26 zijn er 12 na aanvullende informatieverzameling hier opgenomen als een parel van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Van deze 16 is het merendeel (14) een groot bedrijf (groter dan 250). De sectorverdeling is als volgt:

- Industrie: 3
- Bouw / installatie: 3
- Zakelijke dienstverlening: 1
- Overheid: 1
- Overige dienstverlening: 4

Bij 10 van de 12 geselecteerde parels is het beleid van toepassing op zware functies. Naast de 12 Nederlandse voorbeelden zijn vier internationale voorbeelden opgenomen. Het gaat hier om aansprekende voorbeelden waarvan de resultaten bekend zijn.

#### *Verloop informatieverzameling bij de bedrijven*

Voor de informatieverzameling bij de geselecteerde bedrijven was beperkte tijd beschikbaar. Van ongeveer de helft van de bedrijven was het niet mogelijk om in de korte tijd aanvullende informatie te verzamelen. Dit kon zijn omdat de juiste contactpersoon niet te bereiken was of omdat het bedrijf niet wilde niet meewerken aan het onderzoek.

Redenen om niet mee te werken waren dat men geen tijd had en andere zaken prioriteit gaf, waarbij een enkele keer naar de actuele economische crisis werd verwezen. Een enkel bedrijf had slechte ervaringen met de afhandeling van de subsidie in het kader van de Stimuleringsregeling Leefwijsbewust beleid en wilde daarom niet meedoen. Van de resterende bedrijven was een deel inmiddels gestopt met het beleid. Naar aanleiding van het beperkte aantal bedrijven waarover aanvullende informatie beschikbaar was, zijn nog 7 aanvullende cases geselecteerd. Uiteindelijk resteerden 12 Nederlandse parels van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Tabel 1.1 geeft het verloop van de respons weer.

Tabel 1.1 Responsoverzicht selectie Nederlandse parels van duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Selectie goede voorbeelden	Reactie na aanschrijven	Parels	Beleid onder druk of gestaakt	Non-respons
26	6	2	4	20
Resterende cases	Reactie na 3 belrondes			
20	9	8	1	11
Aanvullende cases	Reactie na aanschrijven en belronde			
7	2	2	1	4
Totaal				
<b>33</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>15</b>

De informatieverzameling bij de bedrijven had vooral als doel beter zicht te krijgen op de effectiviteit van het beleid. In een e-mail is gevraagd naar:

- Is de effectiviteit in een of andere vorm gemeten?
- Op welke uitkomstmaat heeft de effectiviteit betrekking (bijvoorbeeld verzuim, tevredenheid oudere werknemers)?
- Voor welke functies en welke werknemers is het beleid ingezet?
- Wat is het resultaat van het beleid?
- Wat zijn succes- en faalfactoren?

Bij de meeste bedrijven is in aanvulling op de e-mail een kort telefonisch interview afgenomen. Voor de beschrijving van de buitenlandse voorbeelden is alleen gebruik gemaakt van de beschikbare schriftelijke informatie en is geen aanvullende informatie verzameld.

#### *Interviews met experts*

De gegevens van de bedrijven zijn aangevuld met literatuur en vier interviews met experts op het terrein van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. De volgende experts zijn in dit kader geïnterviewd:

- Willem van Rhenen, Chief Medical Officer en directielid van ArboNed.
- Wybo Masselink, coördinator van het expertisecentrum levensfasebeleid en vitaliteit van Arbo Unie.
- Patricia Heerkens, directeur uitzendbureau Oudstanding.
- Twee adviseurs van Expertisecentrum Leefwijs: Bert Lokhorst en Dorinde Brands.

Aan de experts is gevraagd wat volgens hen effectief beleid is en waaraan dit af te meten is. Deze informatie bleek in beperkte mate voorhanden bij de bedrijven.

### 1.3 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk volgt in hoofdstuk 2 een algemene beschouwing over de inhoud en de resultaten van duurzaam inzetbaarheidsbeleid in de arbeidsorganisaties. Hoofdstuk 3 bevat de beschrijving van de goede voorbeelden waarbij eerst de 12 Nederlandse voorbeelden zijn opgenomen en afgesloten wordt met de 4 voorbeelden uit het buitenland.

## 2 Inhoud en resultaten beleid van bedrijven

### 2.1 Ontwikkeling inhoud beleid

Dit hoofdstuk beschrijft de ontwikkeling van de inhoud van het beleid gericht op duurzame inzetbaarheid en de resultaten van het beleid in de arbeidsorganisaties. De informatie in dit hoofdstuk is afkomstig uit vier bronnen: de groslijst van goede voorbeelden, aanvullende informatie van de bedrijven die als parels geselecteerd zijn, de interviews met experts en een selectie van relevante literatuur.

#### *Drie invalshoeken*

Bij de selectie van goede voorbeelden van duurzaam inzetbaarheidsbeleid stonden drie invalshoeken centraal:

- loopbaanbeleid;
- arbeidsomstandighedenbeleid, inclusief gezondheidsbeleid;
- arbeidsvoorwaardenbeleid.

De inventarisatie van de groslijst van goede voorbeelden liet zien dat een vorm van loopbaanbeleid bij bijna alle bedrijven is ingezet. Ongeveer drie kwart van de bedrijven zet een vorm van arbeidsomstandighedenbeleid in. Arbeidsvoorwaardenbeleid komt bij de helft van de bedrijven in de groslijst voor. Per invalshoek is een groot aantal instrumenten ingezet.

#### *Loopbaanbeleid*

De kern van het loopbaanbeleid is het behoud van flexibiliteit van de medewerkers en inzetbaarheid voor de organisatie op alle mogelijke manieren. De problemen met inzetbaarheid ontstaan immers wanneer een medewerker vastroest in een functie en ofwel de motivatie verliest ofwel de capaciteiten mist om de functie nog optimaal te vervullen en evenmin open staat voor een verandering. In de groslijst van bedrijven zien we dat de volgende instrumenten gebruikelijk zijn om dit vastroesten te voorkomen en de loopbaan in beweging te houden:

- een vorm van ontwikkelingsgesprekken (POP), functioneringsgesprekken of loopbaangesprekken;
- opleiding en training;
- gerichte competentie ontwikkeling;
- job rotatie en gerichte mobiliteit (intern of extern).

Daarnaast is er in veel bedrijven aandacht voor de arbeidsrelaties en de kwaliteit van de leidinggevendenden. Zo zijn er trainingen levenfase bewust leidinggevendenden en is er aandacht voor open communicatie in de organisatie.

### *Arbeidsomstandighedenbeleid*

Het arbeidsomstandighedenbeleid is een tweede invalshoek waar in veel bedrijven aandacht aan besteed wordt. Daarbij gaat het om aanpassingen in de belasting van de functie, maar ook om het vergroten van de belastbaarheid van medewerkers. Goede arbeidsomstandigheden kunnen er aan bijdragen dat werknemers langer hun functie kunnen uitoefenen. Vanuit de arboconvenanten is er destijds een sterke impuls uitgegaan naar het gezondheidsbeleid en de directe arbeidsomstandigheden in bedrijven. Een groot deel van dit beleid en de bijbehorende instrumenten is ook bedoeld om de inzetbaarheid van medewerkers te behouden en vergroten. De groslijst van bedrijven laat zien dat de instrumenten van het arbeidsomstandighedenbeleid in twee typen uiteen vallen:

- gezondheidsbeleid: instrumenten gericht op gezondheid en leefstijl van medewerkers (voedingsadvies, gezonde catering, gezondheidsadvies, bedrijfsfitness et cetera);
- aanpassingen in het werk: instrumenten gericht op aanpassen van de belasting in het werk (functieaanpassingen, ergonomische verbeteringen, gebruik technische hulpmiddelen).

In bijna alle bedrijven in de groslijst komen we het eerste type instrumenten tegen, terwijl de aanpassingen in het werk overheersen in de zwaardere functies (bouw, productie, zorg).

### *Arbeidsvoorwaardenbeleid*

De derde invalshoek voor beleid gericht op duurzame inzetbaarheid is arbeidsvoorwaardenbeleid. Een groot deel van de arbeidsvoorwaarden gericht op oudere werknemers zijn ontsiemaatregelen, zoals extra verlofdagen en vermindering van werktijd zonder evenredig inkomensverlies. Daarmee brengt seniorenbeleid kosten met zich mee. De hoge kosten van het seniorenbeleid in combinatie met het verlies aan inzetbaarheid en productiviteit van oudere werknemers is voor verschillende goede voorbeeld bedrijven aanleiding geweest om ook in de arbeidsvoorwaarden verandering aan te brengen. Zij benadrukken dat dit onderdeel is van een integraal beleid waar alle invalshoeken in betrokken zijn (loopbaanbeleid, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden). Voorbeelden van aanpassingen in de arbeidsvoorwaarden met het oog op duurzame inzetbaarheid zijn: deeltijdpensioen (in plaats van vervroegde uittreding), afbouw van nachtdiensten en ploegendiensten in combinatie met overgangsregelingen voor de bijbehorende toeslagen en uitbreiden van de mogelijkheden voor flexibel werken en thuis werken. Het meest voorkomende instrument daarbij is flexibele inroostering waarbij rekening gehouden wordt met individuele wensen, mede afhankelijk van leeftijd en levensfase. Veranderingen in de arbeidsvoorwaarden die invloed hebben op het inkomen van oudere werknemers komen bijna niet voor bij de voorbeeld bedrijven. Een enkel bedrijf werkt met flexibele targets, met brugbanen of met een bonus voor kennisoverdracht. Bij een brugbaan gaat het om een overgangsfunctie tussen een belastende en een minder belastende functie waarbij de toeslag voor de belastende functie ook stapsgewijs wordt afgebouwd. Idealiter gaat de minder belastende functie gepaard met hogere functie- en opleidingseisen waardoor de inkomensachteruitgang na het volgen van een opleiding beperkt kan blijven.

In de buitenlandse voorbeelden komen aanpassingen in de arbeidsvoorwaarden die van invloed zijn op het inkomen vaker voor. Verschillende voorbeeld bedrijven werken met prestatiebeloning of koppelen salarisontwikkeling expliciet aan competentieontwikkeling.



Enkele geïnterviewde experts geven aan dat de invalshoek van het arbeidsvoorwaardenbeleid meer mogelijkheden kan bieden voor de voortgang van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Op basis van de literatuur en de interviews onderscheiden we drie typen arbeidsvoorwaarden die duidelijk invloed hebben op duurzame inzetbaarheid:

- anciënniteitbeginsel in het loongebouw waardoor oudere werknemers hogere loonkosten met zich meebrengen;
- ontzietmaatregelen en aanpassing werktijden aan veranderende productiviteit;
- toeslagen voor zwaar en onregelmatig werk.

Werkgevers hebben het beeld dat de arbeidskosten van oudere werknemers hoger zijn dan die van jongere collega's, zo blijkt uit onderzoek naar opvattingen over langer doorwerken onder werkgevers (Cuelenaere en Chotkowski 2008). Onderzoek naar cao's laat ook zien dat de kosten van oudere werknemers hoger zijn (Expertisecentrum LEEFTijd, 2009). Hiermee kunnen arbeidsvoorwaarden ook een belemmering zijn voor mobiliteit, zowel binnen de eigen sector als buiten de eigen sector (Prins e.a., 2007). Instrumenten die de gelegenheid bieden minder (of anders) te werken met behoud van (een deel van de) arbeidsvoorwaarden komen tegemoet aan de deels verminderde productiviteit van ouderen en zijn bedoeld om volledige uitval te voorkomen en de werknemer te behouden. Het ombuigen van deze ontzietmaatregelen is in veel organisaties een belangrijk deel van het arbeidsvoorwaardenbeleid gericht op het behoud van de inzetbaarheid van oudere werknemers. De toeslagen voor zwaar werk en voor nachtwerk en ploegendienst zijn in verschillende functies een belangrijk loonbestanddeel. Gezien de aard van het werk is dit voor veel oudere werknemers niet vol te houden. Voor deze werknemers gaat een verandering van functie met een dusdanig grote achteruitgang in salaris gepaard dat dit niet aantrekkelijk is. Het omvormen van functies met grote toeslagencomponenten in het loon en het creëren van bijvoorbeeld brugfuncties, zijn veelbelovende mogelijkheden om het gebrek aan mobiliteit en dus aan inzetbaarheid in dit type bedrijven tegen te gaan. Een enkel bedrijf in de selectie van goede voorbeelden had hier initiatieven op genomen. Een van de adviseurs van Expertisecentrum LEEFTijd wees in het interview expliciet op het belang van aandacht voor dit type harde obstakels.

De situatie in Engeland, zoals die uit een rapport van het NIDI over beeldvorming bij werkgevers over oudere werknemers blijkt, laat zien dat een ander type loongebouw samen gaat met een andere benadering van oudere werknemers (Van Dalen e.a. 2007). Waar in de meeste Europese landen oudere werknemers wel uittreden maar niet meer toetreden op de arbeidsmarkt, blijkt in het Verenigd Koninkrijk 40 procent van de oudere werknemers die één jaar eerder nog werkloos waren, een jaar later betaald werk te hebben. De arbeidsparticipatie van ouderen is hoger in het Verenigd Koninkrijk en werkgevers hebben minder specifieke beelden van oudere werknemers en maken zich ook minder zorgen om de arbeidskosten. Dit gegeven heeft te maken met het feit dat de inkomensprofielen naar leeftijd in Engeland een omgekeerde u vormen: de inkomens van mannen bereiken een top rond hun 40<sup>ste</sup> jaar om daarna te dalen. Voor Engelse vrouwen is het inkomensprofiel naar leeftijd vlak en na het 54<sup>e</sup> jaar dalend. Dit leeftijdsinkomensprofiel is in sterk contrast met de Nederlandse situatie. Britse werkgevers zien vooral een toename van kennis en ervaring als gevolg van de vergrijzing en kijken daar niet negatief tegen aan. Zij maken nauwelijks

gebruik van ontzietmaatregelen, maar zetten in op opleiding en training, eventueel demotie en flexibilisering.

#### *Van duurzaam inzetbaarheidsbeleid naar integraal maatwerk*

Het beleid gericht op de inzetbaarheid van werknemers gaat al lang niet meer (alleen) over oudere werknemers, maar gaat over werknemers in alle leeftijden en levensfasen. Een groot aantal geselecteerde goede voorbeeld bedrijven wees ook op het belang van integraal beleid. De inzetbaarheid van personeel heeft betrekking op alle vormen van diversiteit en niet alleen op leeftijd of levensfase. Deze bedrijven voeren vaak een integraal beleid waarbij de aandacht voor het personeel maatwerk is en in alle onderdelen van de HR-cyclus een plaats heeft gekregen. In de doelen die de bedrijven met hun beleid nastreven zien we de integrale benadering terug: duurzame inzetbaarheid is bij bijna alle bedrijven in de groslijst een van de doelen die zij zich stellen. Dit overkoepelende doel wordt gevolgd door doelen die aangeven waarom die duurzame inzetbaarheid zo wezenlijk is voor een bedrijf:

- kwaliteiten van medewerkers herkennen en optimaal inzetten;
- bewustwording van loopbaanwensen van en bij medewerkers;
- voorkomen van uitval of vertrek van medewerkers (en daarmee behoud van kennis en ervaring voor het bedrijf).

Twee geïnterviewden van goede voorbeeld bedrijven verwoordden de integrale aanpak en het maatwerk daarin als volgt.

#### **Personeelsfunctionaris:**

Wij hanteren geen leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar een leeftijdsafhankelijk beleid. Doordat wij met alle werknemers loopbaanwensen in kaart brengen en onderzoeken welke competenties bij een wensberoep horen en daar vervolgens scholing op inzetten, houden wij medewerkers gedreven in het werk. Iedere vijf jaar heeft een werknemer de mogelijkheid om van functie te veranderen binnen het bedrijf. Ook dat zorgt ervoor dat werknemers geïnspireerd blijven.

#### **HRM-manager:**

Wij noemen onze functioneringsgesprekken personal efficiency plans. We willen niet alleen het functioneren aan bod stellen maar juist de werknemers en leidinggevendenden laten nadenken over de ambities op korte en lange termijn. Wij kijken dan hoe we aan die plannen als werkgever kunnen bijdragen. Dit betreft gezondheid, competenties, taken en inzetbaarheid. De verantwoordelijkheid ligt bij de medewerker zelf.

Doelen die naast het overkoepelende doel van duurzame inzetbaarheid genoemd worden, zijn het behoud van motivatie van medewerkers, behoud en versterking van vitaliteit van medewerkers en de balans tussen de (fysieke) belastbaarheid en de belasting in het werk. Deze laatste twee doelen kwamen we vooral tegen bij organisaties met veeleisende functies, zoals in de zorg of zware productie.

## 2.2 Resultaten beleid

### *Inhoud van resultaten*

Om als parel geselecteerd te worden, is het nodig dat het geformuleerde beleid ook tot enig resultaat heeft geleid. Bij navraag naar de resultaten van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid blijkt enerzijds dat bedrijven de resultaten moeilijk te meten vinden en dat in de meeste gevallen ook niet doen. Anderzijds geven de goede voorbeeld bedrijven aan wel tevreden te zijn over de resultaten en meten ze dit af aan de totale resultaten van het bedrijf.

De arbeidsparticipatie van ouderen is de afgelopen jaren sterk toegenomen onder invloed van overheidsbeleid. Achtereenvolgende kabinetten voerden actiever beleid gericht op preventie van arbeidsongeschiktheid en het afbouwen van de (fiscale) mogelijkheden voor vervroegde uittrekking. Deze beide beleidslijnen hebben geresulteerd in een hogere participatie van ouderen en een lagere arbeidsongeschiktheid. De netto participatie<sup>1</sup> van 55-65 jarigen is gestegen van 37,3 procent in 2001 tot 39,1 procent in 2008 (CBS website 28 september 2009). De bedrijven die zelf actief beleid voeren gericht op duurzame inzetbaarheid, zijn zich ervan bewust dat hogere participatie van ouderen of een hoger aandeel ouderen dat werkzaam is in hun bedrijf niet zonder meer op het conto van hun eigen beleid geschreven kan worden.

De resultaten van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid worden door de betrokken arbeidsorganisaties afgemeten aan de score op een aantal voor de organisatie belangrijke indicatoren. De belangrijkste centrale prestatie indicatoren (key performance indicators) die bedrijven hiervoor gebruiken, zijn:

- winstgevendheid;
- gering personeelsverloop;
- aantrekkelijkheid werkgever, blijkend uit succesvolle werving en medewerkers-tevredenheid;
- klanttevredenheid;
- ontwikkeling marktaandeel en concurrentiepositie.

De bedrijven die hier als goede voorbeelden gepresenteerd worden, zijn tevreden over het beleid en de resultaten, ook al zijn deze niet volledig hard te meten. Naast deze algemene prestatie indicatoren, gebruikt een aantal bedrijven medewerkerstevredenheidsonderzoek als indicator en een enkel bedrijf gebruik de WAI (Work Ability Index). Voor de bedrijven die de resultaten op deze wijze meten geldt dat zij ofwel nog te kort bezig zijn om resultaat te kunnen boeken of dat zij een licht positief resultaat zien. De meeste organisaties meten hun succes behalve aan hun overall resultaat, af aan de sfeer in het bedrijf, positieve reacties, prettige functioneringsgesprekken en dergelijke minder meetbare aspecten van succes. Sommige organisaties maken gebruik van specifiek ontwikkelde meetinstrumenten. Zo ontwikkelde een arbodienst in samenwerking met de Universiteit van Maastricht een instrument om bevologenheid van medewerkers vast te stellen. Bevologenheid in het werk wordt beschouwd als de zingeving van een werknemer. Het gaat er niet alleen om waar iemand goed in is en wat hij kan, maar juist ook wat

<sup>1</sup> Netto arbeidsparticipatie is het werkzame deel (%) van de potentiële beroepsbevolking. Hierin worden werklozen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten niet meegerekend.

iemand energie geeft en wat hij leuk vindt om te doen. Alleen dan kan iemand zijn werk langdurig en met plezier uitvoeren. Dit vormt een kernwaarde waarop een bedrijf moet sturen. In de praktijk laat dit zich alleen realiseren door het bieden van maatwerk. De bedrijven die met deze instelling hun personeel benaderen, laten een positief resultaat zien. Een indicator die een van de adviseurs van bureau LEEFtijd noemt is de deelname van ouderen aan opleidingen en trainingen en het aantal functiewisselingen op oudere leeftijd. In de interviews met de goede voorbeeld bedrijven zijn we het gebruik van deze indicatoren niet tegen gekomen.

Indicatoren die weinig gebruikt worden en ook niet interessant gevonden worden door de meeste bedrijven zijn het aandeel ouderen in dienst en het verzuimpercentage. De meeste geïnterviewden, bedrijven en experts, wijzen er op dat juist deze indicatoren sterk door het overheidsbeleid beïnvloed zijn en dat het afzonderlijke effect van hun eigen beleid hierop niet te bepalen is.

### *Succesvol in theorie*

In het kader van het stimuleren van arbeidsparticipatie van ouderen is een groot aantal studies verricht. In het kader van het Meerjarig kennisprogramma participatie en gezondheid van de ministeries van SZW, VWS en BZK is een aantal studies verricht naar effecten van maatregelen op verschillende terreinen. Het ging om onderzoek naar het effect van beleid op het terrein van arbeidsrisico's, gezondheid, beleid gericht op ouderen en leefstijl. De studies constateren allereerst dat er veel beleid is maar bijzonder weinig aandacht voor (het meten van) de resultaten. Er zijn nauwelijks effectiviteitstudies gedaan naar de resultaten van het beleid. Voor de verschillende terreinen worden de volgende resultaten gemeld:

- Er zijn geen effecten gevonden van gezondheidsbevordering op het ziekteverzuim, maar wel op de leefstijl van werknemers (Eijsink e.a., 2008).
- Het effect van maatregelen op branche- en bedrijfsniveau op psychosociale en fysiek belastende risicofactoren op gezondheid en participatie is niet bekend (Rebergen e.a., 2008).
- Er zijn vier bewezen effectieve arbocuratieve interventies, waarbij terugkeer naar het werk sneller en duurzamer plaatsvindt dan wanneer de interventie niet wordt ingezet (BS Health Consultancy, 2008):
  - Participatieve werkaanpassing bij lage rugklachten.
  - Activerende begeleiding bij werknemers met psychische klachten.
  - Verwachtingen managen ter attentie van de aandoening en de terugkeer naar werk bij patiënten die voor de eerste keer een hartinfarct hebben gehad.
  - 'Return-to-work coördinator' bij revalidatiecentra.
- Effect van expliciet 'leeftijdsbewust beleid' is nog niet wetenschappelijk aangetoond (BS Health Consultancy, 2008)
- Wat betreft expliciet werkgeversbeleid blijkt een aantal specifieke maatregelen bewezen effectief op de gezondheid van werknemers, bijvoorbeeld ergonomische aanpassingen, betere inrichting winkels om overvallen te voorkomen, betere kantoorinrichting, geven van melatonine bij jetlags, vaccinatie ter voorkoming van hepatitis B, training ter preventie van infecties in gezondheidszorg, preventie van prikongelukken en preventie van beroepsastma. Niet bewezen effectief zijn: tilgordels, tilvoorlichting en training, vermindering blootstelling aan UV-straling en methoden om het risico op kanker te reduceren bij mensen die in het verleden

langdurig zijn blootgesteld aan asbest. Wat betreft het verzuimbeleid van werkgevers blijken het contact van de werkgever met de zorgverlener en aanpassing van de werkzaamheden een positief effect te hebben op (de afname van) het verzuim (Niessen e.a., 2008).

Voor zover er in deze studies bewezen effecten zijn gevonden, gaat het om effecten op gezondheid en verzuim en niet (direct) op arbeidsparticipatie.

Onderzoek naar de effecten van de Stimuleringsmaatregel leeftijdsbewust beleid laat zien dat het beoogde doel van het gebruik van het project volgens de werkgevers die de subsidie aanvroegen vaak bereikt is (Bureau Bartels, 2009). Bij de meeste bedrijven gaat het om bewustwording en draagvlak voor de duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers. Dit effect is gemeten door de mening van de werkgevers hierover te vragen. In de meeste organisaties had het project ook na afloop van de subsidie nog effect omdat bijvoorbeeld instrumenten beschikbaar bleven of een cultuuromslag in gang was gezet.

#### *Voorwaarden voor succes*

De resultaten en het succes van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid worden door de betrokken bedrijven niet afgemeten aan enkele harde meetbare indicatoren. De meeste bedrijven die als parel geselecteerd zijn hebben breed ontwikkeld beleid waar zij zelf erg positief over zijn en waarbij zij hun succes afmeten aan het functioneren van het bedrijf op een aantal centrale indicatoren zoals klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid, ontwikkeling marktaandeel, concurrentiepositie, winstgevendheid en dergelijke. Het is duidelijk dat het totale beleid van het bedrijf deze resultaten realiseert, waaronder het integrale HRM beleid. We spraken echter ook bedrijven die in eerdere studies wel als goed voorbeeld waren geselecteerd, maar die inmiddels het beleid losgelaten hadden of te weinig resultaten als bedrijf hadden geboekt. Een belangrijk kenmerk van succesvol beleid is volgens enkele koploperbedrijven dat zowel de rol van de werkgever als die van de werknemer is ingevuld en dat het niet om top-downbeleid gaat. De rol van de werkgever wordt daarbij als een faciliterende gezien en die van de werknemer als het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen inzetbaarheid.

Voor succesvol beleid moet, nog los van de inhoud, aan de volgende voorwaarden voldaan zijn:

- voortbestaan van beleid;
- integraal geïmplementeerd beleid;
- aandacht en steun van middenkader voor beleid.

De eerste voorwaarde voor het succes van duurzaam inzetbaarheidsbeleid (of een variant daarop) is dat het beleid duurzaam moet zijn en kan blijven voortbestaan zonder afhankelijk te zijn van een specifieke peetvader of peetmoeder in het bedrijf. Het beleid moet in de gehele organisatie geborgd zijn. De tweede voorwaarde is dat het beleid ook op alle niveaus wordt geïmplementeerd en dat dit tenminste in de gehele HR-cyclus terugkomt. Zo hebben functioneringsgesprekken in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid weinig zin als er niet naar gevraagd wordt en het formulier niet expliciet ruimte geeft om leeftijd en loopbaanwensen te benoemen. In de interviews met de goede voorbeeld bedrijven bleek dat het beleid soms bleef hangen in de top en in de beleidsnota's en niet doordringt in de praktijk op de werkvloer. Voor dit doordringen op de werkvloer is de derde voorwaarde van cruciaal belang: het middenkader moet het beleid

kennen, steunen en uitvoeren. Wanneer een afdelingschef bijvoorbeeld een training voor een 50-plusser weggegooid geld vindt, is het moeilijk om de competentie ontwikkeling van oudere werknemers op peil te houden.

Het is niet eenvoudig om duurzaam resultaat met dit beleid te bereiken, zo blijkt ook uit het grote aantal bedrijven dat als goed voorbeeld geïdentificeerd is, maar bij navraag door ons geen resultaten heeft of niet meer geïnteresseerd is. Een belangrijke factor voor het succes is dat dit lange termijn HR-beleid in het bedrijf prioriteit krijgt. Daarom is het ook van belang om het middenkader niet alleen bekend te maken met het beleid en het beleid te laten uitdragen, maar ook om het middenkader te prikkelen. Wanneer middenkader en management worden afgerekend op resultaat van integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid, dan is de kans op succes al groter.

Om zicht te krijgen op (blijvend) succes moeten bedrijven gestimuleerd worden een eenvoudig instrument te gebruiken waarmee dit succes gemeten kan worden, waardoor het beleid ook makkelijker te verantwoorden is. In een dergelijk instrument zouden de gebruikte criteria met betrekking tot integraal beleid, ontwikkeling van medewerkers en draagvlak en beeldvorming meegenomen moeten worden.

## 2.3 Conclusie en aandachtspunten

Dit rapport bevat een selectie van goede voorbeelden van organisaties met effectief beleid om langer doorwerken te stimuleren. In het beleid gericht op duurzame inzetbaarheid staan drie invalshoeken centraal:

- loopbaanbeleid;
- arbeidsomstandighedenbeleid, inclusief gezondheidsbeleid;
- arbeidsvoorwaardenbeleid.

Op basis van de goede voorbeelden zijn voor de drie centrale invalshoeken een aantal veelbelovende en succesvolle instrumenten te destilleren.

### *Loopbaanbeleid*

De kern van het loopbaanbeleid is het behoud van flexibiliteit van de medewerkers en inzetbaarheid voor de organisatie op alle mogelijke manieren. Daarbij zijn de volgende instrumenten aansprekend en veelbelovend:

- Individuele gesprekken waarin bewustwording en inventarisatie van loopbaanwensen plaats vindt. Het gaat hier niet om standaard gesprekken, maar om maatwerk uitgevoerd door betrokken en deskundige leidinggevenden.
- Intern mobiliteitscentrum: loopbaanwisselingen binnen en buiten de organisatie worden vanuit het interne mobiliteitscentrum begeleid en gerealiseerd. Vooral in organisaties waar veel functies vanwege de zwaarte van het werk niet tot de pensioengerechtigde leeftijd uitgeoefend kunnen worden, is het gebruik van een mobiliteitscentrum bevorderlijk voor het tijdig veranderen van functie.

### *Arbidsomstandighedenbeleid*

De kern van het arbeidsomstandighedenbeleid is het aanpassen van de arbeidsomstandigheden aan de belastbaarheid van de medewerkers. De instrumenten zijn onder te verdelen

in gezondheidsbeleid en aanpassingen in het werk. Enkele succesvolle instrumenten bij de goede voorbeeld bedrijven zijn:

- Gezondheidsadvies: individuele gezondheidschecks en leefstijladvies.
- Technische hulpmiddelen om de belasting het werk te verminderen (bijvoorbeeld een tilhulp).
- Ontwerpen brugfuncties: functies die de overgang vormen tussen een (fysiek) belastende en een minder belastende functie. Waar nodig gaat de brugfunctie samen met scholing en met overbruggende arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld afbouw toeslagen voor zware functies).

#### *Arbeidsvoorwaardenbeleid*

Met de vergrijzing worden de ontzietmaatregelen die de arbeidsvoorwaarden voor oudere werknemers in veel sectoren kenmerken minder betaalbaar. Beleid van Nederlandse bedrijven gericht op duurzame inzetbaarheid van werknemers kiest nog beperkt voor veranderingen in de arbeidsvoorwaarden van oudere werknemers. Wel kiezen verschillende van de goede voorbeeld bedrijven voor flexibele inzetbaarheid en flexibele pensionering. Een enkel bedrijf kiest voor flexibele targets, aangepast aan de productiviteit en de belastbaarheid of voor een bonus bij de overstap naar een minder zware functie. In andere landen zijn er meer voorbeelden van arbeidsorganisaties die arbeidsvoorwaarden inzetten om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. In deze organisaties vormt prestatiebeloning een groter deel van het inkomen, waarbij een verminderde belastbaarheid samengaat met een vermindering van het inkomen. De situatie in Engeland, waar werknemers er na hun 50<sup>ste</sup> niet of nauwelijks meer in inkomen op vooruitgaan, gaat gepaard met sterkere mobiliteit van oudere werknemers en meer waardering voor oudere werknemers. Voor de Nederlandse situatie lijken enkele verkenningen geëigend van de mogelijkheden om arbeidsvoorwaarden sterker op duurzame inzetbaarheid in te richten. Daarbij ligt een verkenning van veranderingen in het systeem van toeslagen voor zware functies als eerste voor de hand.

#### *Resultaten van beleid zijn resultaten van bedrijf*

De resultaten van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid worden door de betrokken arbeidsorganisaties afgemeten aan de score op een aantal voor de organisatie belangrijke indicatoren. De belangrijkste centrale prestatie indicatoren (key performance indicators) die bedrijven hiervoor gebruiken, zijn:

- winstgevendheid;
- gering personeelsverloop;
- aantrekkelijkheid als werkgever, blijkend uit succesvolle werving en medewerkerstevredenheid;
- klanttevredenheid;
- ontwikkeling marktaandeel en concurrentiepositie.

De bedrijven die hier als goede voorbeelden gepresenteerd worden zijn tevreden over het beleid en de resultaten, ook al zijn deze niet volledig hard te meten. Er waren echter ook bedrijven die in eerdere studies als goed voorbeeld waren geselecteerd, maar die inmiddels het beleid losgelaten hadden of te weinig resultaten als bedrijf hadden geboekt. Uit de analyse van de goede voorbeelden blijkt dat succesvol beleid gericht op duurzame inzetbaarheid aan de volgende voorwaarden moet voldoen:

- borging en voortbestaan van beleid;
- integraal geïmplementeerd beleid;
- aandacht en steun van middenkader voor beleid.

Dit betekent dat duurzaam inzetbaarheidsbeleid een kwestie van een lange adem is en van aandacht in alle lagen van de organisatie. Wanneer dit gerealiseerd wordt kan het beleid ook in alle lagen resultaten opleveren. Zowel het wervings- en selectieproces als de verdere loopbaanontwikkeling als de productie en de klanttevredenheid kunnen baat hebben bij goed beleid gericht op duurzame inzetbaarheid.



## 3 Parels duurzaam inzetbaarheidsbeleid

### 3.1 Inleiding

Uit de groslijst van bedrijven die bekend waren als goed voorbeeld van duurzaam inzetbaarheidsbeleid, is een selectie gemaakt van de parels van duurzaam inzetbaarheidsbeleid: de bedrijven met het meest integrale beleid. Deze selectie is op basis van papieren (internet) informatie gemaakt. Vervolgens is bij de bedrijven aanvullende informatie over de resultaten van het beleid opgevraagd. In deze fase is ongeveer de helft van de bedrijven afgevallen als ‘parel’ omdat ofwel het beleid nauwelijks meer bestond of omdat er helemaal geen zicht was op de resultaten. De bedrijven die hier zijn opgenomen als parels zijn bedrijven met een integraal beleid die zoveel mogelijk sectoren vertegenwoordigen en waar tenminste een visie op de resultaten van het beleid bestaat. Het meten van de resultaten aan de hand van harde indicatoren gebeurt nauwelijks en is zodoende ook geen criterium om hier als parel van duurzaam inzetbaarheidsbeleid te worden aangeduid. Wel is nagegaan wat het aandeel is van 55-plussers in het personeelsbestand. Dit cijfer kan vergeleken worden met het landelijk cijfer van het CBS dat laat zien dat 8,8 procent van de werkzame beroepsbevolking uit 55-plussers bestaat. De hier geselecteerde bedrijven laten zien dat bedrijven van verschillende omvang en in verschillende sectoren het voor elkaar krijgen om duurzame inzetbaarheid, en daarmee langer doorwerken, actief op de agenda in hun bedrijf te krijgen en dat het vastroesten van medewerkers of het vastzitten in een fuikfunctie daarmee veel minder geaccepteerd worden. De hier gepresenteerde cases dienen als voorbeeld en ter inspiratie.

### 3.2 Achmea

Achmea is met 22.000 werknemers de grootste verzekeringsgroep in Nederland.

#### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Achmea hanteert een levensfase bewust diversiteitsbeleid. Doelen zijn het (h)erkennen en ontwikkelen van talenten van werknemers, benutten van de diversiteit van individuele werknemers en in groepsopzicht en een aantrekkelijk imago creëren op de arbeidsmarkt.

#### *Vorm van beleid: instrumenten*

Achmea zet beleidsinstrumenten vanuit alle invalshoeken in.

Loopbaanbeleid:

- aandacht voor individuele wensen in de loopbaan;
- opleidingen en trainingen voor werknemers;

#### Levensfasen beleid:

- startfase: uitproberen en zoeken (waar wil ik heen?)
- ambitiefase: ontwikkelen en carrière maken (daar wil ik heen!)
- combinatiefase: zorg voor kinderen, dilemma's over afstemming werk/privé (balans zoeken)
- deskundigheidsfase: kennis overdragen, veel levens- en werkervaring, bezinning en soms heroriëntatie. Steunpilaren van de organisatie. (zingeving)
- landingsfase: afbouwen loopbaan, meer aandacht voor privésituatie (geleidelijke afbouw).

#### Arbeidsomstandigheden:

- Achmea geeft gezondheidsadvies aan werknemers;
- gezondheidsmanagement met als uitgangspunt: werken naar vermogen.

Arbeidsvoorwaarden: de dure arbeidsvoorwaarden voor ouderen waren een belangrijke aanleiding voor de veranderingen in het beleid. De instrumenten die nu ingezet worden komen tegemoet aan behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen.

- mogelijkheden voor mantelzorg zijn verankerd in de cao;
- mogelijkheden voor thuis werken / telewerken;
- flexibele werktijden;
- ontheffing van ouderen om verplicht over te werken;
- mogelijkheden om door te werken na 65 jaar;
- mogelijkheden voor deeltijd pensioen.

#### Arbeidsrelaties:

- sturen op teamdiversiteit;
- aandacht voor de dialoog tussen leidinggevende en werknemer;
- leidinggevendens krijgen targets en worden beoordeeld op stimulerend vermogen ten behoeve van ontwikkeling van medewerkers;
- ouderen coachen jongeren.

#### Werving en selectie:

- werven van groepen die ondervertegenwoordigd zijn in het personeels bestand;
- een afspiegeling van de samenleving binnen het bedrijf is belangrijk om klanten goed te bedienen.

#### *Resultaten beleid*

Achmea wordt in 2008 en 2009 in diverse onderzoeken tot beste werkgever bekroond. Werknemers zijn trots op de verzekeringsmaatschappij en de werktevredenheid is de laatste jaren in alle leeftijdsgroepen gestegen. In juni 2008 is onder alle werknemers een enquête uitgezet rondom het levensfase bewust diversiteitbeleid. In december 2009 vindt een slotmeting plaats om het resultaat te meten.

- Het ziekteverzuim is teruggelopen van 7,4 procent in 2001 naar 5,1 procent in 2004 en nu naar 3,9 procent.
- Het aandeel oudere werknemers (55+) is: 10,6 procent. Het aandeel 55-plussers in de gehele werkzame beroepsbevolking in Nederland bedraagt 8,8 procent (CBS, 27 mei 2008).

*Bron*

[www.fnvbondgenoten.nl](http://www.fnvbondgenoten.nl)

Brochure *Lang zullen ze leven.*

### 3.3 Albron

Albron is in 1997 ontstaan uit BRN en Service One Catering. Albron heeft zo'n 4.000, medewerkers verspreid over 1.100 locaties, en is daarmee de grootste zelfstandige cateraar in Nederland.

#### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

De hoofddoelen van het HRM beleid zijn: vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en verzuimpreventie. Deze doelen betreffen het gehele personeelsbestand. 18 procent van de medewerkers is 56 of ouder (34% is 46-55jaar).

#### *Vorm van beleid: instrumenten*

Recentelijk is het bedrijf zo georganiseerd dat de managers een bepaalde regio onder zich hebben. In die regio vallen locaties van de verschillende bedrijfssegmenten, zoals bedrijfscatering, party service en ook horeca in ziekenhuizen, zorginstellingen en scholen. Hierdoor is doorstroming naar passend werk makkelijker te realiseren.

#### Loopbaanbeleid:

Vanuit deze invalshoek is het mobiliteitscentrum Work@Albron ontstaan, dat uitkijkt naar alternatieven voor medewerkers die wegens lichamelijke beperkingen hun werk niet meer kunnen uitvoeren. Verder worden er opleidingen en trainingen geboden, talentontwikkelingsprogramma's en zijn er in de organisatie feedbackgesprekken geïntroduceerd.

#### Arbeidsomstandigheden:

Op het gebied van de arbeidsomstandigheden worden er een aantal instrumenten ingezet:

- herstelbegeleiding;
- training houding/ tillen;
- gezondheidsadvies;
- sponsoring hardloop- en wandelteam waarmee gezond eten en voldoende bewegen wordt gestimuleerd.

#### Arbeidsvoorwaarden:

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden zijn de volgende instrumenten geboden:

- flexibele werktijden;
- financiële ondersteuning voor kinderopvang, extra verlof of trainingen naar eigen wensen te besteden.

#### Arbeidsrelaties:

Om de arbeidsverhoudingen te verbeteren zijn er met name stappen gezet op het gebied van communicatie.

- intensieve en open communicatie,
- persoonlijke aandacht / individuele begeleiding, individuele ondersteuning (financieel, medisch, juridisch)

#### *Resultaten beleid*

Het ingezette HR-beleid heeft geresulteerd in een daling van het verzuim van ruim tien procent in 2001 naar zes procent in 2006. De kosten van arbeidsongeschiktheid daalden

van 9,7 procent van de totale loonsom (2001) naar 6,1 procent (2005). In 2005 was het verzuimpercentage twee procentpunten lager dan dat van de branche.

Het duurzaam inzetbaarheidsbeleid is ingezet, maar specifieke effecten daarvan zijn nog niet gemeten. Het bedrijf is wel van plan dit in kaart te brengen. Ook heerst de impressie dat mensen meer inzetbaar zijn, dat mensen passend werk doen en dat er een goede doorstroming mogelijk is.

Bronnen: [www.eurofound.eu](http://www.eurofound.eu) / [www.albron.nl](http://www.albron.nl)

### 3.4 Alutech Nederland

Alutech is gespecialiseerd in het uitvoeren en het onderhouden van alle mogelijke isolatiewerkzaamheden ten behoeve van technische installaties. Alutech telt 155 medewerkers.

#### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Alutech heeft beleid ontwikkeld met als doelen: het vergroten van de vitaliteit van werknemers, de inzetbaarheid van werknemers verhogen en het in balans brengen van fysieke belasting en belastbaarheid.

#### *Vorm van beleid: instrumenten*

Loopbaanbeleid:

- Loopbaanplanning.
- Een van de instrumenten is de inzetbaarheidmonitor. Dit meetinstrument is een software pakket om de inzetbaarheid van medewerkers in beeld te krijgen. Er wordt per werknemer in kaart gebracht welke competenties en kennis nodig zijn op een afdeling versus wat er daadwerkelijk in huis is. Met dit instrument wordt kennisoverdracht makkelijker gemaakt.

Arbeidsomstandigheden:

Ingezette instrumenten op gebied van arbeidsomstandigheden zijn:

- bedrijfsarts naar de werkvloer halen;
- gezondheids- en voedingsadvies (voor 55+);
- health checks;
- (technische) hulpmiddelen die fysiek zware werkzaamheden vervangen.

Arbeidsrelaties:

- directeur houdt praatje tijdens de lunch;
- uitgeven van een nieuwsbrief;
- medewerkerstevredenheidonderzoek.

#### *Resultaten beleid*

De inzet van de inzetbaarheidmonitor resulteert in kennisbehoud. Ook wordt inzichtelijk welke opleidingen/trainingen nodig kunnen zijn. Functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen worden beter ingestoken.

Kracht van het instrument zit in bewustwordingsproces van kwaliteiten van medewerkers. Medewerkers zijn meer tevreden en het gedrag van de leidinggevenden is aantoonbaar veranderd:

- de inzet van medewerkers is vergroot;
- functies zijn breder geworden;
- de bezetting (aantal fte) kon teruggebracht worden;
- het ziekteverzuim is sterk gedaald (in 2006 4,6%);

Bij Alutech werken 175 werknemers, 22 procent is ouder dan 50 jaar.

Bron: [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl) en Brochure SZW: Arbeidskrachten.

## 3.5 Afvalverwerking Rijnmond

AVR is een groot bedrijf in afvalverwerking met veel technische functies en fysiek intensieve productiefuncties. Sinds 2007 is het bedrijf samengegaan met van Gansewinkel en daarmee geprivatiseerd.

### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Vanaf 2003 voert AVR zelfstandig beleid gericht op de employability van ouderen. Aanleiding was de stijging van het aandeel werknemers van 50 jaar en ouder gecombineerd met de zwaarte van het werk en de ploegendiensten waarin de meeste werknemers werken. AVR volgt een brede benadering waarbij tenminste vier invalshoeken aandacht krijgen: loopbaanbeleid, arbeidsomstandigheden, werving & selectie en de arbeidsvoorwaarden. Het centrale doel van het beleid is het versterken van de employability van ouderen.

### *Vorm van beleid: instrumenten*

AVR zet een groot en gevarieerd aantal instrumenten in om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Ergonomische aanpassingen, herontwerp van functies, flexibele werkinhoud en herplaatsing vormen de kernelementen van het beleid.

#### Loopbaanbeleid:

- Promotiemogelijkheden voor ouderen, onder meer door sterk intern wervingsbeleid.
- AVR werft zoveel mogelijk intern zodat ouderen de gelegenheid krijgen om door te stromen naar minder belastende functies.

#### Arbidsomstandigheden:

- Verschillende technische en ergonomische aanpassingen zijn gebruikt om het werk fysiek minder zwaar te maken. Een voorbeeld is het invoeren van ondergrondse containers waardoor afvalzakken niet meer getild worden en de container op afstand bestuurd geleegd wordt.
- Voor verschillende leeftijdsgroepen zijn verschillende normen wat betreft belasting ingevoerd. Daarbij is gebruik gemaakt van de P90 norm: de P90-norm wil zeggen dat bij een gemiddelde populatie 90 procent van de mensen de werkzaamheden zonder een verhoogd risico op schadelijke gevolgen kan uitvoeren. De norm stelt eisen ten aanzien van beladingmaxima in tonnen en colli per belader. Hierbij wordt gekeken naar maximale hoeveelheden in gewicht, naar leeftijd van de belader en naar het type inzameling. Deze norm is in de Arbocatalogus voor afvalverwerking opgenomen.
- Functies worden zodanig heringericht dat voor oudere werknemers de ploegdienst (geleidelijk) omgezet kan worden naar dagdiensten. Het werk van procesoperator wordt in ploegdienst uitgeoefend, terwijl de onderhoudsmonteur alleen overdag werkt. Om een geleidelijke overgang naar dagdienst mogelijk te maken is de nieuwe functie van technisch operator geïntroduceerd, waar elementen van beide functies gecombineerd zijn. Op deze manier kan een procesoperator ervaring opdoen die nodig is om uiteindelijk het werk van onderhoudsmonteur in dagdienst te doen. De onregelmatigheidstoeslag die hij daarbij verliest wordt tijdelijk gecompenseerd.

Arbeidsvoorwaarden:

- Flexibele werktijden.
- Exit-bonus voor zwaar werk.
- tijdelijke contracten voor zware functies: voor de fysiek zeer zware functies krijgt een deel van de werknemers alleen een tijdelijk contract aangeboden met een outplacement traject na afloop.

#### *Resultaten beleid*

De resultaten van het beleid zijn niet vastgelegd.

Bron: [www.eurofound.eu](http://www.eurofound.eu) / [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl).



## 3.6 Batavus

Dit bedrijf heeft 300 werknemers en heeft veel functies die fysiek intensief zijn. Een op die drie werknemers is 50 jaar of ouder. Batavus is onderdeel van de Accel Group en beursgenoteerd.

### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Sinds vijf jaar heeft dit productiebedrijf voor hun doelgroep 55-plussers met werk- en of leeftijdsgerelateerde klachten, beleid ingericht vanuit verschillende invalshoeken. Vanuit loopbaanontwikkeling, arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden worden verschillende instrumenten ingezet. Doel is (het verhogen van) duurzame inzetbaarheid (employability), ontwikkeling en behoud van kennisniveau, verzuimpreventie en het verminderen van werkdruk. Door het inrichten van een aparte afdeling voor de doelgroep kunnen bepaalde werknemers hun loopbaan vervolgen en de ervaren medewerkers en hun kennis worden behouden voor het bedrijf. De werkzaamheden van de werknemers zijn maatwerk; aangepast op de specifieke behoeftes van die werknemers, zonder verlies van tevoren vastgestelde productiviteit.

Er worden omstandigheden gecreëerd om samen succesvol te zijn. Daarnaast wordt onder het gehele personeelsbestand een inschatting gemaakt van kwetsbare werknemers, om zo tijdig te kunnen bijsturen om uitval te voorkomen.

### *Vorm van beleid: instrumenten*

De instrumenten zijn allemaal maatwerk; er worden goede omstandigheden gecreëerd om succesvol zijn. Het beleid wordt vanuit verschillende invalshoeken vorm gegeven:

Loopbaan:

- persoonlijk ontwikkelingsplan.

Arbeidsomstandigheden:

- oprichten nieuwe afdeling/functies.

Arbeidsrelaties:

- individuele ondersteuning (financieel, medisch).

Arbeidsvoorwaarden:

- parttime werken;
- TOP (Tijdelijk Ouderdoms Pensioen).

### *Resultaten beleid*

Sinds de aparte afdeling is opgezet is er onder de doelgroep vrijwel geen werk- en/of leeftijdsgerelateerde uitval meer geweest. Dat betekent dat er relatief weinig verzuim op de afdeling is; in ieder geval niet meer dan op andere afdelingen (zo'n 4 tot 4,5%). De medewerkers van de afdeling ervaren minder werkdruk, omdat regelmogelijkheden toegenomen zijn. Sinds de start van de aparte afdeling, 5 jaar geleden, is er geen uitval meer geweest (naar WAO en WIA).

Bron: [www.seniorpower.nl](http://www.seniorpower.nl).

### 3.7 Flora Holland

Flora Holland is een coöperatie van sierteeltproducenten met zes vestigingen. Bij Flora Holland zijn ruim 4.500 werknemers in dienst.

#### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Flora Holland heeft een vergrijsd personeelsbestand en wil met haar beleid inzetbaarheid vergroten en de instroom van jongeren bevorderen. Vanaf 2006 werkt Flora Holland aan het duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

#### *Vorm van beleid: instrumenten*

Flora Holland heeft het duurzaam inzetbaarheidsbeleid op meerdere beleidsterreinen vorm gegeven.

Loopbaanbeleid:

- job rotation;
- functioneringsgesprekken en POP;
- opleidingen;
- demotie.

Arbeidsomstandigheden:

Belasting en belastbaarheid in balans brengen door:

- inzet van (technische) hulpmiddelen ter vervanging van fysieke arbeid;
- taakrotatie om werk aantrekkelijker te maken en om werknemers meer flexibel te laten zijn;
- gezonde werkroosters;
- bedrijfsfitness;
- voedingsadvies.

Arbeidsrelaties:

- trainingen levensfasebewust leidinggeven.

Werving:

- arbeids- en stageplaatsen voor jongeren.

Arbeidsvoorwaarden:

- deeltijdpensioen.

#### *Resultaten beleid*

Door de flexibele opstelling van zowel Flora Holland, de leidinggevenden en de medewerkers worden er geen structurele problemen ervaren in de balans werk-privé. De projectgroep heeft geconcludeerd dat alle partijen tevreden zijn over de huidige werkwijze en dat geen nieuwe maatregelen nodig zijn. Het aandeel oudere werknemers (55+) is 14 procent. Het ziekteverzuim is gereduceerd tot 5,5 procent

Bron: [www.fnvbondgenoten.nl](http://www.fnvbondgenoten.nl)

Brochure *Lang zullen ze leven*.

## 3.8 Hurks Bouwgroep

Hurks Bouwgroep is een bouwbedrijf met circa 1.000 werknemers.

### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Vanaf 2000 is het personeelsbeleid van Hurks in ontwikkeling. Sinds 2006 is duurzaam inzetbaarheidsbeleid verankerd in de organisatie. Het beleid richt zich op duurzame en brede inzetbaarheid van (oudere) werknemers. Subdoelen van het beleid zijn: behoud van het kennisniveau in het bedrijf en een goede balans van werk en privé.

In de bouw is een (Pago)keuring van medewerkers verplicht. Personeelszaken ontvangt jaarlijks de (geanonimiseerde) resultaten van de keuring op geaggregeerd niveau. Deze resultaten geven input aan de bijstelling en ontwikkeling van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

### *Vorm van beleid: instrumenten*

De Hurks Bouwgroep voert het duurzaam inzetbaarheidsbeleid breed uit, diverse vormen van beleid zijn ingebed.

Loopbaanbeleid:

- competentie ontwikkeling en omscholing;
- werkzaamheden op basis van competenties;
- loopbaangesprekken (met aandacht voor te ontwikkelen competenties in relatie tot de loopbaan);
- coaching;
- demotie en promotiemogelijkheden aan het eind van de carrière.

Arbeidsomstandigheden:

- Bedrijfsarts en een bedrijfspsycholoog zijn beiden in de organisatie aanwezig.
- Verplichte Pago keuring in de bouw. Eigen bedrijfsarts gaat vervolgens gericht aan de slag met de uitkomsten.
- Gezondheidsadvies aan werknemers.

Arbeidsrelaties:

- Training levensfasebewust leidinggeven.
- Oudere werknemers worden aan jongere werknemers gekoppeld, oudere werknemers coachen de jongeren en dragen kennis over (kennisontwikkeling en kennisbehoud).

### *Resultaten beleid*

Exacte cijfers van de resultaten zijn onbekend, maar vast staat dat Hurks positievere resultaten heeft op de jaarlijkse Pago keuring van werknemers dan concurrerende bedrijven.

Het aandeel oudere werknemers (55+) is 20 procent en het aandeel 50-plussers is zelfs 40 procent.

Bron: [www.senior-power.nl](http://www.senior-power.nl).

## 3.9 Milieudienst Groningen

De milieudienst verzorgt de inzameling van huisvuil, grofvuil en vrijwel alle soorten bedrijfsafval, houdt de gemeente schoon, ontwikkelt milieubeleid in de meest brede zin, stimuleert duurzame milieuprojecten, verleent en houdt toezicht op milieu- en evenementenvergunningen. De milieudienst heeft 385 werknemers in dienst.

### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Vanaf 1998 heeft de milieudienst een personeelsbeleid dat gericht is op inzetbaarheid. Aanleiding voor dit beleid kwam voort uit een combinatie van factoren: de personeelsopbouw, mechanisering van fysiek zwaar werk, wetgeving met betrekking tot gescheiden afvalverzameling en concurrentiepositie / kostenbewustzijn.

### *Vorm van beleid: instrumenten*

De milieudienst zet in op een groot en gevarieerd aantal instrumenten, om oudere werknemers langer aan het werk te houden.

#### Loopbaanbeleid:

- Oudere werknemers met fysiek zwaar werk kunnen op ieder moment andere werkzaamheden verrichten.
- Werknemers worden opgeleid voor nieuwe functies en voor het omgaan met machines met betrekking tot afvalinzameling en verwerking.

#### Arbeidsomstandigheden:

- Verschillende technische en ergonomische aanpassingen zijn gebruikt om het werk fysiek minder zwaar te maken. Een voorbeeld is het inzamelen van afval met containers, waardoor afvalzakken niet meer getild worden.
- Bij incidentele lichamelijke klachten kunnen medewerkers aan het werk blijven. Er is een klussenbord, daarop staan klussen die verricht moeten worden. De inzetbaarheid wordt gecoördineerd.

#### Werving- en selectie:

- Er zijn interne vacatures waar alleen werknemers van 40 jaar en ouder op kunnen solliciteren.
- Bij de werving wordt de noodzaak van permanente scholing aan de orde gebracht. Persoonlijke ontwikkeling is belangrijk.

#### Arbeidsrelaties:

- Oudere werknemers die geen fysiek zwaar werk meer kunnen verrichten kunnen andere functies verrichten. Eén van de mogelijkheden is de coachfunctie, waarbij zij jongere werknemers coachen in het vak.

### *Resultaten beleid*

Exacte cijfers van de resultaten zijn onbekend, maar volgens betrokkenen is er wel een duidelijke trend zichtbaar bij de milieudienst:

- minder ziekte;
- minder verloop;
- meer plezier in het werk;

- meer betrokkenheid van werknemers.

Het ziekteverzuim ligt rond 7 procent dat is volgens de betrokkenen relatief laag in deze branche. In 2000 was het ziekteverzuim bijna 10 procent. Vanaf dat jaar is het geleidelijk afgenomen tot 7 procent. Het aandeel oudere werknemers (55+) is 8 procent.

Bron: [www.senior-power.nl](http://www.senior-power.nl) – brochure *De kracht van acht*.

## 3.10 Movares

Internationaal advies- en ingenieursbureau met ruim 1.500 medewerkers. Voorheen Holland Railconsult.

### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Movares heeft behoefte aan technisch goed geschoold personeel. Van oudsher kende Movares riante regelingen voor ouderen die met de vergrijzing van het personeelsbestand naar eigen zeggen eigenlijk onbetaalbaar werden. Op basis van een onderzoek onder het personeel naar de wensen in alle levensfasen is een breed beleid ingezet. Het doel van het beleid is een aantrekkelijke werkgever te blijven voor zittende en voor nieuwe medewerkers. Vanaf 2004 wordt beleid gevoerd gericht op het totale personeel. Bij dit beleid waarbij worden alle invalshoeken benut: loopbaanbeleid, arbeidsomstandighedenbeleid en gezondheidsbeleid, arbeidsvoorwaardenbeleid en beleid gericht op de onderlinge verhoudingen.

### *Vorm van beleid: instrumenten*

Movares zet vanuit de verschillende invalshoeken een groot aantal instrumenten in.

Loopbaanbeleid: centraal in het loopbaanbeleid staat het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers in alle levensfasen.

- Stimuleren van loopbaan- en coachingsgesprekken, onder meer door hier een persoonlijk budget voor ter beschikking te stellen.
- Uitwerken van horizontale en verticale loopbaanpaden.
- Opleidings- en ontwikkelmogelijkheden per leeftijdscategorie aanbieden: jonger dan 35 jaar, 35-55 jaar, ouder dan 55 jaar.
- Medewerkers worden ook beoordeeld op de mate waarin zij aan hun ontwikkeling hebben gewerkt.
- Leidinggevenden worden ook beoordeeld op de mate waarin zij aan de ontwikkeling van hun medewerkers hebben gewerkt.

Arbidsomstandighedenbeleid:

Gezondheidsbeleid is een belangrijk onderdeel van het beleid. Maatregelen in dit kader zijn:

- lunchwandelen;
- mogelijkheid voor ontspanningsoefeningen tijdens de lunchpauze;
- hulp bij stoppen met roken;
- gezonde catering en voedingsadvies;
- bedrijfsfitness;
- mogelijkheid van tweemaaljaarlijkse medische check.

Arbidsvoorwaarden:

de dure arbeidsvoorwaarden voor ouderen waren een belangrijke aanleiding voor de veranderingen in het beleid. De instrumenten die nu ingezet worden komen tegemoet aan behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen.

- Verschillende vormen van flexibele werktijden: jaarlijkse aanpassing contractomvang mogelijk binnen een bandbreedte van 4 uur, roostervariatie, flexibele begin- en

eindtijden en een systeem van saldo uren waarbij zeer volle werkweken in rustiger weken gecompenseerd kunnen worden.

- Faciliteiten voor thuiswerken.
- Zwaarte van het werk en van de targets naar behoefte in de verschillende levensfasen aan te passen. Daarbij wordt een bijbehorende verandering in het salaris geleidelijk doorgevoerd.

#### *Resultaat beleid*

Het beleid is in de afgelopen periode verder doorontwikkeld. Movares spreekt nu over individueel maatwerk en niet meer over leeftijdsbewust personeelsbeleid. Movares wil alle personeelsleden langer inzetbaar houden en deze groepen niet onderverdelen naar leeftijd. Zij bieden maatwerk aan hun personeelsleden, voor zover de cao dit toelaat.

De werknemers wordt gevraagd wat hun wensen zijn en deze wensen worden meegenomen in de cao-onderhandelingen. Het beleid is succesvol juist omdat het een ontwikkeling behelst en duurzaam is. Het resultaat is niet direct te kwantificeren in cijfers, maar betreft een gedragsverandering in de organisatie. Het ziekteverzuim wordt niet als indicator gebruikt. Opvallend is dat steeds meer ouderen na hun pensioen willen blijven werken voor Movares. Het bedrijf biedt deze mogelijkheid middels een payrollconstructie. Circa 17 procent van het personeelsbestand is ouder dan 55 jaar.

Bron: [www.fnvbondgenoten.nl](http://www.fnvbondgenoten.nl)

Brochure Lang zullen ze leven.

## 3.11 Siemens

De Siemens Groep in Nederland heeft ruim 2.500 werknemers in dienst en levert producten, systemen en diensten op het gebied van elektrotechniek en elektronica.

### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Siemens is in 1995 gestart met het invoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De laatste jaren is het juist trots op het ontbreken van een dergelijk beleid. Siemens voert sinds enkele jaren een leeftijdsonafhankelijk beleid. In 2008 is het leeftijdsonafhankelijk opleidings- en personeelsbeleid (LOOP) geïntroduceerd, met als voornaamste doel het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. De mogelijkheid van jobrotatie speelt hierbij een centrale rol.

### *Vorm van beleid: instrumenten*

Siemens zet beleidsinstrumenten vanuit diverse invalshoeken in. Loopbaanbeleid en gezondheidsbeleid zijn daarbij het meest belangrijk:

Loopbaanbeleid:

- Individueel loopbaanbeleid is belangrijk met het oog op persoonlijke loopbaanwensen
- Drie loopbaangesprekken per jaar: planningsgesprek bij aanvang van het jaar met persoonlijke doelen, functioneringsgesprek halverwege het jaar en een beoordelingsgesprek aan het eind van het jaar.
- Minimaal één keer per 4 à 5 jaar is er de mogelijkheid voor jobrotation. Dit is niet verplicht, maar de mogelijkheid moet er zijn en worden aangedragen. Een andere functie houdt werknemers gedreven, zo is de motivering voor dit instrument.
- Met ICT applicaties kunnen werknemers een self-assessment verrichten, om zicht te krijgen op persoonlijke competenties en een mogelijk ontwikkelingsplan. Dit competentieprofiel is te koppelen aan een looppaden applicatie. Dan wordt zichtbaar naar welke functies een werknemer kan doorgroeien en welke opleidingen deze daarvoor moet volgen binnen de eigen opleidingen (Siemens Academy).
- Scholing.

Arbobeleid:

Integraal gezondheidsmanagement is voor Siemens een belangrijk onderdeel voor duurzame inzetbaarheid. Voorbeelden zijn:

- gebruik van work ability index – WAI;
- fysieke (gezondheidsadvies) en mentale (zin in werken door loopbaanadvies) energie bevorderen;
- continu doorontwikkelen van een gezonde en veilige werkomgeving;
- bedrijfsfitness.

### *Resultaten beleid*

Het ziekteverzuim ligt al jarenlang onder 2,5 procent. De instroom in de WIA is 5 keer lager dan het landelijk gemiddelde in vergelijkbare beroepen. De tevredenheid van medewerkers is gestegen en de werkdruk van werknemers is verminderd. Het aandeel werknemers van 55 jaar en ouder is 15 procent.

Bron: [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl).



## 3.12 Xerox

Xerox is wereldwijd marktleider op het gebied van documentbeheer en biedt het meest uitgebreide assortiment aan technologie, adviseringsdiensten en oplossingen in de industrie. De hoofdactiviteiten in Venray zijn logistiek en productie van verbruiksartikelen.

### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Xerox wil het toekomstig HR beleid, en de hiervan onderdeel uitmakende regelingen en arbeidsvoorwaarden, meer inrichten als maatwerk en relateren aan de levensfase van de individuele medewerker. Op deze wijze wordt beoogd een betere balans tussen werk en privé te realiseren en meer recht te doen aan specifieke wensen van medewerkers in de verschillende levensfasen.

Xerox wil komen tot een gezond personeelsbestand dat zich kan aanpassen aan verandering. Blijvende inzetbaarheid en een leven lang ontwikkelen zijn hierbij essentieel. Dit beleid dient te starten vanaf het moment dat een medewerker bij Xerox komt werken. Bij dit beleid worden alle invalshoeken benut: loopbaanbeleid, arbeidsvoorwaardenbeleid, arbeidsomstandighedenbeleid en arbeidsrelaties.

Aandachtspunten:

- de verhouding tussen belasting en belastbaarheid;
- beperkte doorstroom mogelijkheden;
- match tussen vereiste en beschikbare kennis, vaardigheden en gedrag;
- verwachting medewerkers ten aanzien van eerder stoppen met werken (een te vroeg 'afscheidnemende' houding).

### *Vorm van beleid: instrumenten*

Xerox zet vanuit de verschillende invalshoeken een groot aantal instrumenten in.

Loopbaanbeleid:

- Aan het formulier voor het persoonlijk ontwikkelplan van de medewerker zijn vragen toegevoegd die zich specifiek richten op inzetbaarheid/employability op langere termijn.
- Ook zijn de functieprofielen en de benodigde competenties van de medewerkers aangepast.

Arbeidsomstandighedenbeleid:

- Met de werknemers wordt gekeken naar de belasting en belastbaarheid. Gezondheid wordt ondersteund op verschillende manieren. Zo is er een bedrijfsarts beschikbaar en wordt er fitness geboden. De werknemer moet zelf aangeven waaruit zijn behoeften bestaan. Xerox faciliteert dit vervolgens zoveel mogelijk.

Arbeidsvoorwaarden:

- Het arbeidsvoorwaardenpakket is aangepast. Als onderdeel van de nieuwe pensioenregeling is bijvoorbeeld 'levensfasepensioen' mogelijk. Dit is de mogelijkheid om pensioen deels te herschikken door aanpassing van tijd (deeltijdpensioen) of taken

(inkomensteruggang als gevolg van een lagere functie wordt deels gefinancierd met pensioen) of combinaties van beiden.

Arbeidsrelaties:

- Er is vanaf het begin af met een breed samengestelde projectgroep gewerkt waardoor een groot draagvlak ontwikkeld is voor het project. Dit project heeft veel tijd gekost omdat het hier niet slechts een pakket van maatregelen of nieuwe technieken betreft maar een cultuurverandering. Het bedrijf is nu aangeland in de fase van overgang van project naar proces, de verankering in de dagelijkse praktijk.

Door bij de ontwikkeling van het beleid een brede projectgroep samen te stellen, is een draagvlak ontstaan voor toekomstige veranderingen. Het duurzaam inzetbaarheidsbeleid is onderdeel van een breder personeelsbeleid. Met alle werknemers worden twee maal per jaar doelstellingsgesprekken gevoerd. Er wordt gekeken naar de ambities van de werknemers op korte en op lange termijn. De eigen verantwoordelijkheid is hierbij belangrijk.

#### *Resultaat*

Het succes vertaalt zich in de continuïteit van het bedrijf. Zo is Xerox inmiddels beter intern georganiseerd, klantvriendelijker en staat het bedrijf dichter bij de markt. Het bedrijf gaat mee in de demografische ontwikkelingen en heeft de kosten van de vergrijzing naar beneden weten te brengen. Het ziekteverzuim is verder gedaald naar 3 procent, maar dit is geen netto-effect. Een belangrijke verandering is dat medewerkers langer na hun 60<sup>e</sup> willen doorwerken en er zelfs al aanvragen zijn van 65-plussers om langer actief te kunnen blijven bij het bedrijf. Circa 15 procent van het personeelsbestand is ouder dan 55 jaar.

Bron: [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl).

### 3.13 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) werken ongeveer 5.000 ambtenaren. Zij maken overheidsbeleid op het terrein van gezondheidszorg, maatschappelijke zorg en sport.

#### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Het ministerie van VWS voert een levensfasebewust beleid. VWS heeft als uitgangspunt gekozen voor bewustwording van levensfasen en de invloed daarvan op de combinatie van ontwikkeling, loopbaan en privé. Aansluitend op het levensfasebewust leiding geven heeft VWS een zogenaamd 3-5-7 model. Het 3-5-7-model is een belangrijk onderdeel van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid van VWS. Het richt zich op de ontwikkeling van medewerkers en naarmate een medewerker langer op een functie zit wordt er nadrukkelijker aandacht gevraagd voor mobiliteit.

#### *Vorm van beleid: instrumenten*

VWS heeft haar levensfase bewust personeelsbeleid op meerdere beleidsterreinen vorm gegeven.

#### Loopbaanbeleid:

- bewustwordingscampagne: wie bepaalt jouw toekomst?
- functioneringsgesprekken en ontwikkelingsplannen;
- opleidingen;
- stimuleren van mobiliteit.

#### Arbeidsomstandigheden:

Arbeidsomstandigheden zijn belangrijk. Gezond werken wordt gestimuleerd met:

- aanpassing van het meubilair en van de werkplek;
- voorkomen van RSI.

#### Arbeidsrelaties:

- levensfasebewust leidinggeven;
- communicatie stimuleren waarbij de belangen van leidinggevend en werknemers bij elkaar gebracht worden;
- digitaal instrument, een van de onderdelen is een handboek levensfase bewust werken.

#### Arbeidsvoorwaarden:

- betaald ouderschapsverlof;
- flexibele werktijden.

#### *Resultaten beleid*

- percentage ziekteverzuim is teruggelopen;
- werknemers werken langer door, gemiddelde leeftijd van uittreden is gestegen;
- tevredenheid van oudere werknemers is gestegen.

In de gesprekken die de adviseurs van P&O met leidinggevend en in de personeelsschouw wordt nadrukkelijk aandacht gegeven aan levensfasen in combinatie

met ontwikkeling en de opbouw van een team. Het denken in termen van levensfasen in het HRM beleid is inmiddels geen onbekend verschijnsel meer, maar wordt niet door alle leidinggevenden altijd bewust meegenomen. Die bewustwording neemt nu toe, mede doordat VWS een beleid voert op ontwikkeling en loopbaan, het genoemde 3-5-7-model.

Bron: personeelsadviseur VWS.

### 3.14 Fahrion Engineering (Duitsland)

Fahrion Engineering GmbH & Co KG is een ingenieurbureau. Zij zijn wereldwijd actief en ontwerpen fabrieken. Daarnaast ontwikkelen zij de infrastructuur van werkprocessen en optimaliseren zij de werkprocessen binnen deze fabrieken. Hun klantenkring bestaat voornamelijk uit autofabrikanten, vliegtuigbouwers en scheepswerven.

In de afgelopen 20 jaar is het werknemersaantal opgelopen tot 100. Het opleidingsniveau is bovengemiddeld. Circa 42 procent van de werknemers is ouder dan 50 jaar. Oudere werknemers worden zeer gerespecteerd binnen het bedrijf en structureel geworven vanwege hun kennis en ervaring.

#### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Fahrion Engineering begon in 2000 met het actief werven van 50-plussers. Dit omdat het steeds moeilijker werd om aan gekwalificeerd personeel te komen. Door de grote concurrentie en de schaarste op de arbeidsmarkt, ziet het bedrijf mogelijkheden door zich juist op deze doelgroep te richten. Met succes werden ouderen, veelal werklozen, aangenomen. Er werd tevens een grote database opgezet met sollicitanten, die nu jaren later nog steeds worden uitgenodigd door Fahrion Engineering.

Oudere werknemers worden zeer gewaardeerd vanwege hun enthousiasme en kennis. Leeftijd speelt geen rol, wel inzet en motivatie. Door de grotere groep ouderen werd het ook noodzakelijk om het beleid van de organisatie aan te passen. Er wordt nu meer individuele verantwoordelijkheid gevraagd en gewerkt met gemengde teams. Zo wordt er een continuïteit gegarandeerd voor het bedrijf in de kwaliteit van de dienstverlening.

#### *Vorm van beleid: instrumenten*

Door de toename van het percentage ouderen binnen het bedrijf zijn er een aantal instrumenten ingezet uit verschillende invalshoeken.

#### Loopbaanbeleid:

- De ouderen coachen de jongeren. Er wordt met gemengde teams gewerkt, zodat de goede kennis van de jongeren aangevuld wordt met de ervaring van de ouderen.
- Middels POP-gesprekken wordt gekeken naar de competenties van de werknemers en ze krijgen op basis van deze competenties taken toegewezen.
- Jongere medewerkers worden getraind zodat ze overal in het bedrijf inzetbaar zijn en kunnen werken in teamverband.

#### Arbeidsomstandighedenbeleid:

- De belastbaarheid wordt vastgesteld in persoonlijke gesprekken. De werkzaamheden worden naar aanleiding van de belastbaarheid verdeeld.

#### Arbeidsvoorwaarden:

- Een deel van het salaris wordt uitbetaald als prestatiebeloning ongeacht de leeftijd van de werknemer.
- Wanneer de oudere werknemers de pensioenleeftijd naderen, krijgen zij een jongere opvolger toegewezen. Deze leert de vaardigheden en helpt de oudere werknemer zodat hij een goede overgang kan maken naar zijn pensioen. Verder is er deeltijdpensioen ingevoerd voor 62-plussers.

Iedereen krijgt een contract voor onbepaalde tijd om zo de werknemers te stimuleren langer bij het bedrijf te blijven.

*Resultaat*

Het succes blijkt uit een laag verloop en de continuïteit van het bedrijf.

Bron: [www.eurofound.eu](http://www.eurofound.eu)

### 3.15 KSB (Duitsland)

KSB AG is een Duits bedrijf actief in de metaalindustrie. KSB AG is onderdeel van een wereldwijde groep met circa 12.000 medewerkers. Bij de vestiging in Frankenthal werken 1.700 medewerkers. Zij produceren pompen en ventielen voor de industrie.

In de afgelopen jaren is het bedrijf gegroeid en het werven van nieuwe medewerkers is geen probleem geweest. Circa 33 procent van de werknemers zijn ouder dan 50 jaar. Door het werven van nieuwe medewerkers is de gemiddelde leeftijd onder de hoog-opgeleide industriële werknemers lager dan onder het management.

#### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Veel ouderen verlieten het bedrijf voortijdig om ruimte te maken voor de jongere generatie waardoor veel kennis en ervaring verloren ging. KSB ging op zoek naar maatregelen om ouderen langer te behouden en te motiveren. Met de hulp van het ministerie van sociale zaken van de deelstaat Rijnland-Palts zijn workshops met ouderen georganiseerd en is een vragenlijst onder de medewerkers uitgezet om te kijken welke maatregelen noodzakelijk waren. Naar aanleiding van deze initiatieven is er een nieuw beleid ingezet. Het ingezette beleid houdt rekening met de verschillende levensfasen van de medewerkers en de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Het beleid stimuleert opleiding en training voor alle medewerkers.

#### *Vorm van beleid: instrumenten*

Er worden verschillende instrumenten ingezet om ouderen te binden aan de organisatie.

Loopbaanbeleid:

- Er worden loopbaangesprekken met leidinggevendenden gehouden, waarbij de mogelijkheden voor interne mobiliteit worden bekeken. Opleidingen en trainingen worden geboden voor iedereen. Ouderen coachen jongeren om hun kennis over te brengen. Er worden seminars gegeven die uitleggen wat de mogelijkheden zijn na pensioenering (regelgeving, vrijwilligerswerk). Er is een intern opleidingscentrum opgericht, waarbij oudere werknemers als trainers worden ingezet.

Arbeidsomstandighedenbeleid:

- Werkplekken zijn aangepast voor leeftijdsgroepen. Jongeren helpen ouderen met hun taken. Er worden medische keuringen geboden en trainingen over stressbeheersing.

Arbeidsvoorwaarden:

- Ouderen worden vrijgesteld van nachtdiensten. Er gelden voor iedereen flexibele werktijden. Salarisgaranties worden gegeven bij (noodzakelijke) taakaanpassingen.

Het succes van de maatregelen blijkt uit het feit dat oudere werknemers inmiddels langer bij het bedrijf blijven werken. De werknemers zijn positief over de veranderingen.

Bron: [www.eurofound.eu](http://www.eurofound.eu)

### 3.16 Newham (Groot Brittannië)

Newham is als NHS Trust (National Health Service) een publieke zorginstelling. De instelling is gevestigd op vier locaties en elke locatie wordt aangestuurd door een manager en vestigingshoofd die de verpleegsters, artsen en verzorgers aansturen. Circa 600 werknemers werken in de centra. De leeftijd varieert van 20 tot 65. Een derde van de werknemers werkt al langer dan 20 jaar voor de instelling.

#### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

Het is moeilijk om aan zorgpersoneel te komen. Daarom heeft de organisatie zich altijd al gericht op het werven en behouden van ouder personeel. De kennis en ervaring van deze medewerkers worden enorm gewaardeerd. Om de werknemers langer inzetbaar te houden en om nieuwe krachten te kunnen werven, heeft de instelling haar beleid aangescherpt. De communicatie en de sociale dialoog zijn hierbij zeer belangrijk. Het management heeft een goed contact met de bonden. Het huidige beleid heeft betrekking op het wervingsproces, training en opleidingen en pensioenreglementen. Hieronder worden de ingezette instrumenten per invalshoek benoemd.

#### *Vorm van beleid: instrumenten*

Er worden verschillende instrumenten ingezet om ouderen te binden aan de organisatie, en om de jonge medewerkers bewust te maken van de mogelijkheden die de instelling biedt.

#### Loopbaanbeleid:

- Er worden trainingen geboden voor artsen die hogerop willen, maar ook specifiek voor herintredende verpleegkundigen. De pensioenleeftijd is opgerekt en werknemers kunnen langer blijven als zij willen.

#### Arbeidsomstandighedenbeleid:

- Als onderdeel van het gezondheidsbeleid voor het eigen personeel kunnen medewerkers ook zelf gebruik maken van therapeuten en artsen van de instelling. Ook is er begeleiding bij gezonde voeding, diëten en allerlei therapieën. Doel is dit onderdeel van het beleid is het terugdringen van het ziekteverzuim.

#### Arbeidsvoorwaarden:

- Mogelijkheid van deeltijdpensioen.
- Salarisontwikkeling aan de hand van competentie ontwikkeling door middel van vergroten van ervaring of volgen van opleiding en training.

#### Arbeidsrelaties:

- Het management besteedt veel aandacht aan bewustwording van gezondheidsissues. Er wordt een nieuwsbrief uitgebracht, er zijn elke twee weken personeelsbijeenkomsten en er worden road shows georganiseerd. De werknemers dragen eigen verantwoordelijkheid voor hun bijdrage aan het beleid.



Werving- & Selectiebeleid:

- Bij de werving en selectie speelt leeftijd geen rol. Er is een samenwerking gestart met een lokaal wervings- en selectiebureau om mensen uit de buurt aan te trekken om in de zorg te gaan werken en om de werving van herintreders te verbeteren.

#### *Resultaten beleid*

Het succes van de maatregelen blijkt uit het feit dat de werknemers zich meer gewaardeerd voelen en het ziekteverzuim gedaald is. Het belangrijkste is de cultuurverandering en hiermee de omslag naar Newham als aantrekkelijke werkgever. Dit is voor de instelling een belangrijke lange termijn doelstelling.

Bron: [www.eurofound.eu](http://www.eurofound.eu)

### 3.17 The Finnish News

Finnish News is een onafhankelijk nationaal nieuwsbureau. Er werken 157 mensen van wie de meeste het vak van journalist beoefenen. De gemiddelde leeftijd is 43 jaar en het opleidingsniveau is hoog. Circa 20 procent van het personeelsbestand is ouder dan 54. De cultuur van de organisatie is open en er is veel respect voor de oudere werknemers. De 55+ werknemers helpen de jongeren en draaien geen nachtdiensten, als zij dit niet willen. Dit is echter niet formeel vastgelegd. Het management werkt samen met de werknemers aan een goed personeelsbeleid.

#### *Invalshoek, doelen en doelgroep beleid*

The Finnish News vond in 2002 dat zij het beleid moest aanpassen aan het vergrijzende personeelsbestand. Zij wilde de werknemers productief en duurzaam inzetbaar houden. Ten einde dit te bewerkstelligen werden diverse instrumenten ingezet.

De meeste maatregelen die genomen zijn, zijn eenvoudig over te nemen door andere bedrijven. De betrokkenheid van het management is erg belangrijk voor het succes van het beleid. Uiteraard dient iedereen de doelstellingen te ondersteunen.

#### *Vorm van beleid: instrumenten*

Het beleid heeft betrekking op diverse invalshoeken. De volgende instrumenten werden hierbij ingezet.

Loopbaanbeleid:

- Er worden opleidingen en trainingen geboden, met name trainingen op het gebied van creativiteit, taalvaardigheid en ICT. Werknemers worden individueel begeleid op basis van de WAI-score. Er wordt jobrotation geboden.

Arbeidsomstandighedenbeleid:

- De belastbaarheid wordt vastgesteld middels de WAI. Er wordt bedrijfsfitness geboden en fitness tests. Daarnaast zijn de werkplekken verbeterd. Ergonomische verbeteringen worden doorgevoerd op basis van de WAI.

Arbeidsvoorwaarden:

- Het bedrijf draagt financieel bij aan opleidingen die gevolgd worden door het personeel. Er zijn flexibele werktijden en men heeft de mogelijkheid voor deeltijdpensioen.

Arbeidsrelaties:

- Er werd een personeelsmanager aangesteld, de managementstructuur is aangepast en gesprekken tussen managers en medewerkers worden gepromoot. Daarnaast is er een adviescomité aangesteld dat adviseert over mogelijke beleidsaanpassingen.

### *Resultaten beleid*

Om het succes van deze instrumenten te bepalen werd de WAI gebruikt. Deze was in alle leeftijdsgroepen verbeterd. De stress was verminderd en de onderlinge communicatie was verbeterd. Uit een aanvullende vragenlijst bleek dat veel werknemers tevreden waren met de mogelijkheid van deeltijdpensioen, flexibele werktijden, trainingen, fitness, medische keuringen en de oprichting van het adviescomité.

Bron: [www.eurofound.eu](http://www.eurofound.eu).



## Literatuur

Bongers, P., J. van Genabeek, D.J. van Putten, A. van der Beek, W. van Mechelen & R. de Leij (februari 2009). *Participatie en Gezondheid*, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hoofddorp: TNO.

BS Health Consultancy (mei 2008). *Effectiviteit van arbocuratieve zorg tegen het licht: onderzoek naar de invloed en werkwijze van arbocuratieve zorg*, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Burdorf, B., T. van den Berg & L. Elders (september 2008). *De invloed van gezondheid en arbeidsomstandigheden op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers*. Rotterdam: Erasmus MC.

Bureau Bartels (april 2009). *Omgaan met vergrijzing. Van ouderen beleid naar duurzame inzetbaarheid van het gehele personeelsbestand: analyse opbrengsten eerste twee tijdvakken Stimuleringsregeling leeftijdsbewust beleid*, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Amersfoort: Bureau Bartels B.V.

Bureau STERK (april 2009). *Arbeidskrachten, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid*, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Cuelenaere B. en M. Chotkowski (2008). *Werkt grijs door? Beroepsbevolking en werkgevers over langer doorwerken, 2005-2007*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Dalen, van H., K. Henkens & J. Schippers (Den Haag, 2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*, in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. Den Haag: NiDi.

Euwals, R., R. de Mooij & D. van Vuuren (2009) *Rethinking retirement*. CPB.

Eysink, P.E.D., H.H. Hamberg-van Reenen & M.S. Lambooy (2008). *Leefstijl en arbeid in balans: Een literatuurstudie naar de invloed van leefstijlfactoren en (sub)cultuur op gezondheid, ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en productiviteit*, in opdracht van de ministeries van SZW, VWS en BZK. Bilthoven: RIVM.

Gelderblom, A. J. de Koning & H.J. Kroes (2003). *Leeftijdssamenstelling en bedrijfsprestaties*. OSA.

Koning, de J., M. Collewet & J. Gravesteijn-Ligthelm (juni 2008). *Participatie en gezondheid. Thema 1: de invloed van arbeidsparticipatie en terugkeer naar werk*, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Rotterdam: SEOR.

Klaveren, van C. & A. Heyma (2008). *Employability naar bedrijfsomvang*. SEO.

Koppes e.a. (2008). *Rapport NEA 2008*. TNO.

Lokhorst, B. & A. Kotiso (2009). *Van ontzien naar duurzaam ontwikkelen*. Utrecht: Expertisecentrum Leeftijd.

Maassen van den Brink, H., W. Groot & S. Heskens (2004) *Ouderen weten van werken*. Taskforce Ouderen en Arbeid, Scholar working paper.

Meijer, R. & J. W. M. Mevissen (oktober 2005). *Vergrijzing tegen wil en dank. Voorbeelden van oplossingen in de praktijk*, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Amsterdam: Regioplan.

Naegele, G. & A. Walker (2006). *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Nauta e.a. (2009) *Gezondheid en inzetbaarheid van werknemers*. CPB.

Niessen, N., L. Kok & J. Verbeek (december 2008). *Beter door de werkgever: de invloed van werkgeversbeleid op gezondheid en verzuim van werknemers*, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Amsterdam: SEO.

Prins, R., B. C. H. de Zwart, V. Veldhuis & N. Vellekoop (november 2007). *Loopbanen zonder grenzen: eindevaluatie projecten intersectorale mobiliteit en toekomstverkenning*, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Leiden: Bureau AStri.

Rebergen, D. S., E. Asghari, J. K. Sluiter, T. M. Pal, F. J. van Dijk & M. H. W. Frings-Dresen (augustus 2008). *De invloed van arbeidsrisico's op gezondheid en arbeidsparticipatie*, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Amsterdam: Coronel Instituut voor Arbeid en Gezondheid.

Regiegroep GrijsWerkt (2006). *Winnaars, Zestien winnaars laten de jaren tellen. Senior Power Prijs 2006*. Den Haag: Regiegroep GrijsWerkt.

Regiegroep GrijsWerkt (2007). *Passie is Power, De praktijk leert. Senior Power Prijs 2007*. Den Haag: Regiegroep GrijsWerkt.

Stigt, J. (december 2007) *Lang zullen ze leven. Tien voorbeelden uit de praktijk over levensfasebewust beleid*. Utrecht: FNV Bondgenoten.

Zandvoord, van E. (november 2007). *De kracht van acht. Inspirerende initiatieven van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. TaskForce ouderen en arbeid.

Ziekemeyer, M. & J. Teunen. *Best Practices, Innovatie en vergrijzing*. Veenendaal: Kenniscentrum GOC.

Zwart, de B. C. H., E. Smolenaars & P.C.M. Molenaar-Cox (mei 2006). *U hoeft toch niet meer te werken? Onderzoek naar belemmeringen voor 65-plussers bij betaalde arbeid*, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Leiden: Bureau AStri..

Zwart, de & Veldhuis (2008) *Goede praktijken van leeftijdsbewust arbobeleid in de bouwnijverheid. Een verkenning*. Leiden: Bureau AStri.