

ARTIKEL

Oudere werknemers in het MKB

Mens sana in corpore sano

Willem de Lange & Nicole van Dartel*

In dit artikel staat de vraag centraal welk beleid in het MKB wordt gevoerd c.q. kan worden gevoerd ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerker. Daarbij wordt de duurzaam inzetbare medewerker omschreven als iemand die competent, betrokken, tevreden en vitaal is, en daardoor waardevol is en blijft voor zijn werkgever. Geconstateerd wordt dat hoe kleiner de organisatie is, des te minder er gebeurt op dit terrein. Bij MKB-bedrijven is niet of nauwelijks sprake van beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Dit gaat niet ten koste van de betrokkenheid en tevredenheid van de medewerkers, maar er is maar weinig aandacht voor ontwikkeling en vitaliteit. Vanuit een model voor adaptatiebeleid wordt vervolgens aangegeven welke maatregelen en voorzieningen MKB-bedrijven kunnen treffen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Gepleit wordt voor een mix van ontziet- en ontwikkelmaatregelen, waarmee maatwerk op individueel niveau kan worden verwezenlijkt. Wat mogelijk is in grote organisaties is, zo concluderen wij, ook te realiseren in het MKB.

Inleiding

Een gezonde geest in een gezond lichaam (*mens sana in corpore sano*), we zijn er allemaal mee bezig. Hoe blijven we vitaal, behouden we een scherpe geest en blijven we bij de tijd? Maar het is niet alleen een streven dat voor ons persoonlijk van belang is, ook voor ons werk is het relevant. Door ontwikkelingen in de technologie en op de afzetmarkten worden steeds hogere eisen aan de competenties van medewerkers gesteld. Zij moeten in staat zijn zich snel aan te passen aan de ontwikkelingen, een trend die zich in vrijwel alle sectoren van de Nederlandse economie voordoet. Dit is niet alleen een verantwoordelijkheid van de medewerkers, ook werkgevers dienen zich af te vragen hoe hun (toekomstige) medewerkers hieraan kunnen blijven voldoen. Het betreft dan zowel het aantrekken en binden van jonge gekwalificeerde werknemers, als het behoud en het bevorderen van de inzetbaarheid van het huidige personeel.

Vooropgesteld, aandacht voor *alle* leeftijdsgroepen is van belang. In dit artikel richten we ons echter op de oudere werknemer. Ruim een kwart van het huidige personeel is 50 jaar of ouder. En ondanks dat langer doorwerken steeds normaler wordt gevonden door werkgevers, geeft ruim één op de vijf aan dat de productiviteit

* Willem de Lange is werkzaam bij Avans Hogeschool E-mail: wam.delange@avans.nl. Nicole van Dartel is werkzaam bij Reflexy Onderzoek.

teit van deze groep lager ligt dan de loonkosten (Van Echtelt, Vlasblom, & de Voogd-Hamelink, 2014). Anders gezegd: zij zijn van mening dat de oudere werknemer meer kost dan opbrengt. Dit impliceert dat deze groep medewerkers niet of onvoldoende duurzaam inzetbaar is. Een belangrijke vraag is dus: hoe kunnen oudere medewerkers inzetbaar blijven? Onder duurzame inzetbare medewerkers verstaan wij medewerkers die competent, betrokken, tevreden en vitaal blijven. In deze bijdrage gaan we na op welke wijze dat bevorderd kan worden. We kijken daarbij in het bijzonder naar het midden- en kleinbedrijf. In een onderzoek onder MKB-bedrijven door het EIM (Ruis, 2012) wordt geconstateerd dat de leeftijd van de werknemers negatief samenhangt met de ontwikkeling van de omzet, werkgelegenheid en winst. Gegeven het feit dat in Nederland meer dan 99% van het totale bedrijfsleven onder het MKB valt, is het zeer relevant na te denken over de vraag wat deze bedrijven kunnen doen om de oudere medewerkers optimaal inzetbaar te houden tot hun pensioen. Onder het MKB verstaan we ondernemingen met minder dan 250 werknemers. In totaal zijn er in ons land ongeveer 1,3 miljoen MKB-bedrijven.

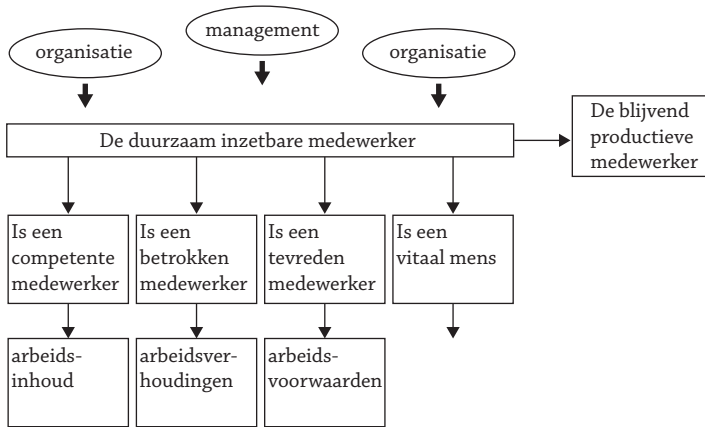
Dit artikel bestaat uit twee delen: een empirisch en een conceptueel deel. In het empirisch deel wordt op basis van onderzoek van TNO en het SCP beschreven welke maatregelen bedrijven nemen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid. Vervolgens geven we de resultaten weer van een praktijkgericht verkennend onderzoek naar duurzame inzetbaarheid in het MKB, dat in 2014 uitgevoerd is door studenten van Avans Hogeschool. Vanuit deze schets van de huidige situatie komen we tot aanbevelingen voor de praktijk in het conceptuele deel. Het uitgangspunt daarvoor wordt gevormd door een model van wat door ons *adaptatiebeleid* genoemd wordt. Dit type beleid gaat uit van een integratie van ontwikkelen en ontzietmaatregelen. We laten daarbij zien wat mogelijke maatregelen en voorzieningen zijn voor het MKB, gericht op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Voordat beide delen aan de orde komen, introduceren we het model van waaruit we kijken naar duurzame inzetbaarheid, waarbij we een verbinding maken met de kwaliteit van arbeid.

Duurzame inzetbaarheid en de kwaliteit van arbeid

In 2012 en 2013 is door ons een reeks boekjes over de duurzaam inzetbare medewerker geschreven voor de metaalindustrie (De Lange & Van Dartel). Zoals zoveel sectoren worstelt ook de metaalindustrie met vragen als:

- Hoe blijft de medewerker gemotiveerd, ook als hij langer moet doorwerken?
- Hoe blijft de medewerker met plezier en tevreden zijn werk doen?
- Hoe kan de inzet van de medewerker worden vergroot en blijft hij betrokken?
- Hoe kan het ziekteverzuim worden geminimaliseerd en blijft de medewerker gezond?
- Welke stijl van leidinggeven is vereist?

Bevorderen van duurzame inzetbaarheid is veel meer dan zorgen dat de medewerker bijblijft in zijn vak en gezond blijft. Er is een model ontwikkeld voor duurzame



Figuur 1 De dimensies van de duurzaam inzetbare medewerker

inzetbaarheid, waarin vier dimensies worden onderscheiden. Een duurzaam inzetbare medewerker wordt door ons omschreven als:

- 1 een competente medewerker,
- 2 een betrokken medewerker,
- 3 een tevreden werknemer en
- 4 een vitaal mens.

Dat geeft dan het volgende beeld (zie figuur 1).

We praten over de competente en betrokken *medewerker*, omdat het hier vooral gaat over de persoon in relatie tot zijn werk en de organisatie. Over de tevreden *werknemer* omdat hier de arbeidsrelatie, dat wil zeggen de formele relatie tussen de werkgever en de persoon centraal staat. En, ten slotte, over een gezond *mens* omdat voor wat betreft gezondheid en vitaliteit er geen onderscheid kan worden gemaakt tussen de persoon in en buiten zijn werk (De Lange & Van Dartel, 2012a). Elk van deze dimensies kan worden verbonden met een element van de kwaliteit van arbeid (Kompier & Marcelissen, 1990). Bij competentieontwikkeling gaat het vooral om de arbeidsinhoud, bij betrokkenheid om de arbeidsverhoudingen, bij tevredenheid om de arbeidsvoorwaarden, en bij vitaliteit zijn de arbeidsomstandigheden in het geding. De verbetering van de kwaliteit van arbeid is uiteraard geen zaak van (alleen) het personeelsmanagement. Overigens zullen we hierna nog zien dat deze relaties niet zo één-op-één verlopen als de figuur suggereert. Vereist is een integrale langetermijnbenadering waarin ook wordt gekeken naar de organisatie van het werk en het management. Bevorderen van duurzame inzetbaarheid betekent dus vanuit *een samenhangend beleid* investeren in competentieontwikkeling, betrokkenheid, tevredenheid en vitaliteit. Dat moet er dan in resulteren dat de medewerker zijn werk met plezier blijft doen tot aan zijn pensioen, zijn arbeidsproductiviteit op peil blijft en het innovatief vermogen van het bedrijf wordt vergroot. We leggen het accent op het woord *beleid*, als tegenstel-

ling tot het nemen van ad-hocmaatregelen. Beleid vereist een visie ten aanzien van de manier waarop met een bepaalde problematiek zal worden omgegaan. Wij komen daarbij uit op een combinatie van maatregelen die enerzijds kunnen worden gekwalificeerd als ontziemaatregelen, en anderzijds als ontwikkelmaatregelen. We werken dat in het tweede deel van het artikel verder uit.

Ouderenbeleid in de praktijk

TNO verzamelt iedere twee jaar data op het gebied van arbeid in bedrijven en instellingen in Nederland, bekeken door de ogen van werkgevers. Met deze Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) wordt 'werkgeversgedrag' in kaart gebracht. Hoofddoel van de WEA is het monitoren van trends en ontwikkelingen in het arbeidsbeleid, en het effect van dat arbeidsbeleid op bedrijfsresultaten en ziekteverzuim. Een van de thema's is duurzame inzetbaarheid; meer specifiek, de maatregelen die door organisaties in de praktijk worden genomen om langer doorwerken door werknemers te bevorderen. Op de vraag 'Welke voorzieningen/maatregelen zijn er in uw vestiging getroffen, zodat alle werknemers langer kunnen doorwerken?' zijn in 2014 de antwoorden gekomen zoals weergegeven in tabel 1 (Van Emmerik, Kraan & Van den Bossche, 2015).

In totaal hebben 5.109 bedrijven aan dit onderzoek meegewerkt (responspercentage 30). In tabel 1 worden de bedrijven onderscheiden naar omvang in aantallen werknemers. Het overzicht laat opmerkelijke uitkomsten en verschillen zien. Zo blijkt vervroegde uittreding in 2014 bij de grote organisaties nog steeds goed mogelijk te zijn; veel meer dan bij de kleine. Alle maatregelen komen in de 100+ organisaties (veel) meer voor dan in de kleine. Bijna steeds is er sprake van een (min of meer) lineair verband. Bij het laatste alternatief (geen voorzieningen/maatregelen) verloopt het lineair verband dan ook negatief. In vergelijking met de meting van 2012 valt op dat alle maatregelen (zowel in de sfeer van ontzien als ontwikkelen) in de 50+ bedrijven méér voorkomen, en in de kleinste (2-4) juist minder. Op het antwoordalternatief 'geen voorzieningen' zien we vanaf 10+ een (bemoedigende) afname, maar bij de kleinste een toename. Bij dit alles moet wel worden bedacht dat veel van de maatregelen niet voorkomen bij de kleine organisaties, omdat men geen oudere werknemers heeft. Het vraagstuk doet zich dan überhaupt niet voor.

Werkgevers kunnen maatregelen nemen die specifiek gericht zijn op de oudere werknemer. Deze regelingen kunnen bedrijfsspecifiek zijn of zijn afgesproken in cao's. De meeste ouderenvoorzieningen en -regelingen worden wel gekarakteriseerd als 'ontziemaatregelen': de oudere werknemer wordt ontzien. Hij heeft extra vrije dagen (oneerbiedig aangeduid met de term 'ouwe-lullendagen'), een kortere werkweek of hoeft geen nachtdiensten meer te doen. De in de tabel genoemde maatregelen a, b, c, d, g en j (en veelal ook k) zijn alle als zodanig te kwalificeren.

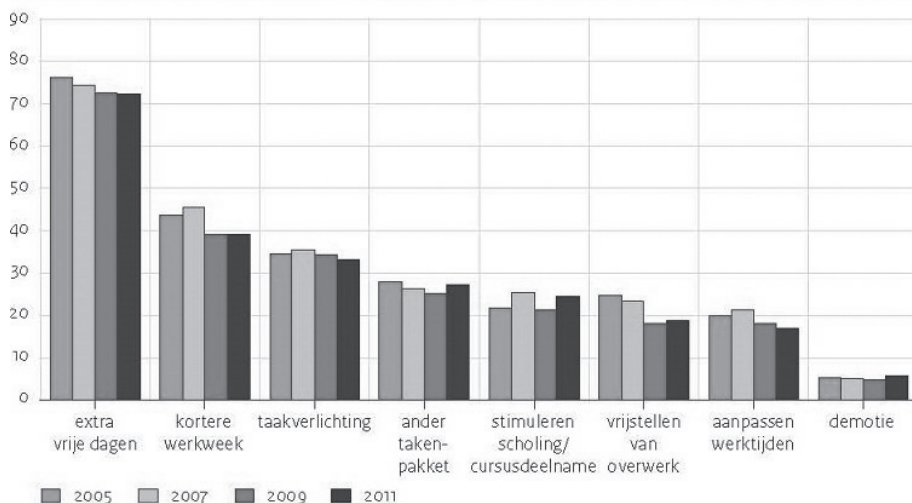
Tabel 1 Voorzieningen en maatregelen in organisaties gericht op langer doorwerken door werknemers, naar de omvang van organisaties in aantallen medewerkers (in procenten van het aantal bedrijven)

Maatregelen/ voorzieningen	Vestigingsgrootte					
	Alle organi- saties	2 - 4	5 - 9	10 - 49	50 - 99	100+
a. Deeltijd vervroegde uittreding (deeltijd-VUT)	6	2	8	12	16	30
b. Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige en ploegen-dienst	6	2	7	12	20	34
c. Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis	12	7	13	22	30	39
d. Extra vrije dagen bij oudere werknemers	19	9	19	41	55	63
e. Stimuleren scholings- en/of cursusdeelname	7	4	6	11	17	21
f. Taakverbreding/taakrotatie	4	2	5	6	10	13
g. Taakverlichting	10	6	12	17	22	28
h. Aanpassing takenpakket (job crafting)	3	4	5	9	12	19
i. Loopbaan- en/of functionerings-gesprekken	9	5	9	18	31	44
j. Omscholen naar een andere baan/functie	2	1	1	4	7	14
k. Teruggang in salaris/in functie ('demotie')	2	1	2	3	6	16
l. Aanpassing van de werkplek	6	4	5	10	11	24

Tabel 1 (Vervolg)

Maatregelen/ voorzieningen	Vestigingsgrootte					
	Alle organi- saties	2 - 4	5 - 9	10 - 49	50 - 99	100+
m. Gezondheidsbeleid/stimuleren van gezondheid	3	2	3	6	12	21
n. Andere maatregelen/voorzieningen	7	7	4	4	2	3
o. Er zijn geen voorzieningen/maatregelen getroffen	61	71	58	40	26	14

Bron: Van Emmerik et al. (2015)



Bron: SCP (AVP '05/'06-'11/'12)

Figuur 2 *Maatregelen voor oudere werknemers, 2005-2011 (in procenten van het aantal bedrijven)*

Als alternatief voor het ontziebeleid wordt door Leisink en Thijssen (2007) de ontwikkelingsstrategie genoemd: een personeelsstrategie die is gericht op het bevorderen van de employability van medewerkers. De items e en f zijn typische ontwikkelgerichte maatregelen. Van de andere alternatieven is niet zonder meer te zeggen tot welk beleidstype deze behoren. Veelal zullen maatregelen en voorzieningen als het stimuleren van scholing, loopbaan- en functioneringsgesprekken en gezondheidsbeleid niet alleen zijn gericht op oudere werknemers.

Uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau komt naar voren, dat er een geleidelijke verschuiving plaatsvindt van ontzie- naar ontwikkelmaatregelen (Van Echtelt et al., 2014). Maar het gaat wel langzaam. Evenals in het TNO-onderzoek zien we dat ontziemaatregelen nog altijd veel meer worden toegepast dan ontwikkelmaatregelen. Daarnaast valt op hoe weinig demotie wordt toegepast door werkgevers (< 5%). Het SCP maakt voor zijn onderzoek gebruik van het Arbeidsvraagpanel (AVP), dat bestaat uit vestigingen van bedrijven en instellingen in Nederland met vijf of meer werknemers. In 2011 deden ruim 3.000 bedrijven mee, waarvan ongeveer 80% van de bedrijven minder dan 200 werknemers heeft. De percentages in figuur 2 vallen hoger uit dan de cijfers van TNO, omdat TNO ook het aandeel bedrijven heeft meegenomen dat geen maatregelen heeft getroffen.

De aandacht voor duurzame inzetbaarheid in het MKB

In het najaar van 2014 is door vierdejaars studenten van de Minor Consultancy van de opleidingen Bedrijfskunde en HRM van Avans Hogeschool een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken rondom duurzame inzetbaarheid in zestien MKB-organisaties. De kernvraag van het onderzoek luidde: 'Hoe kan het personeelsmanagement eraan bijdragen dat medewerkers gezond en competent blijven en tot aan hun pensioen met plezier naar het werk gaan?' Het betrof zowel profit- als non-profitorganisaties uit allerlei branches, waaronder een uitzendbureau, een bouwbedrijf, industriële bedrijven, een groothandel en ook bedrijven uit detailhandel en transport. In omvang varieerden zij van 7 (een communicatiebureau) tot 275 medewerkers (een bouwbedrijf).

In totaal zijn 32 studenten in duo's aan de slag gegaan in een bedrijf door een DI-scan uit te zetten en aansluitend interviews te houden.

Box 1 DI-scan

De DI-scan is een quick scan in de vorm van een schriftelijke vragenlijst, die meestal wordt ingevuld door de directeur/eigenaar van het bedrijf. Doel is om de stand van zaken ten aanzien van duurzame inzetbaarheid (DI) in een organisatie in beeld te brengen en op basis daarvan gerichte adviezen te kunnen formuleren. Het uitgangspunt bij de ontwikkeling van de DI-scan is het hierboven beschreven model geweest. Er wordt dan ook gekeken naar competenties, betrokkenheid, tevredenheid en vitaliteit van de medewerkers in het bedrijf. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de bedrijfscultuur en het personeelsmanagement (onder andere de gesprekkencyclus). De vragenlijst bestaat hoofdzakelijk uit gesloten vragen. Enkele voorbeelden van vragen per dimensie:

Competenties: Er is inzicht in de benodigde competenties voor de komende vijf jaar.

Betrokkenheid: Initiatieven en ideeën van medewerkers worden serieus genomen door het management.

Tevredenheid: Het arbeidsvoorwaardenpakket van onze organisatie biedt mogelijkheden om rekening te houden met verschillende behoeften en omstandigheden van medewerkers.

Vitaliteit: In onze organisatie is de leefstijl van de medewerkers bespreekbaar.

Beantwoording vindt plaats op een vijfpuntsschaal, lopend van helemaal oneens tot en met helemaal eens. Na elk vragenblok wordt om een toelichting en voorbeelden gevraagd.

Op basis van de scan en de daaropvolgende interviews hebben de studentenduo's een rapport geschreven met hun bevindingen en conclusies. Tevens is – op basis van het onderzoek – een adviesrapport geschreven met een plan van aanpak voor

een (klein) verbeterproject. We merken hierbij wel op dat het onderzoek steeds een beperkte reikwijdte had. Per bedrijf hebben slechts enkele interviews plaatsgevonden. We bespreken nu de belangrijkste conclusies van het verkennende onderzoek.

Competenties

Over het algemeen wordt weinig geïnvesteerd in opleidingen van medewerkers. Voor zover dat wel gebeurt, zijn de opleidingen gerelateerd aan het huidige werk en de (huidige) functie. Op één enkele uitzondering na was nergens sprake van een uitgewerkt opleidingsbeleid. Geen enkel bedrijf deed aan strategische personeelsplanning. Op het terrein van opleiding en ontwikkeling handelt het management over het algemeen reactief: bijvoorbeeld, er wordt een tekort of acute behoefte gesignaleerd en een medewerker wordt op cursus gestuurd. Daarnaast kunnen medewerkers veelal wel aangeven dat zij een opleiding willen volgen. Als dat financieel haalbaar is, krijgen zij toestemming. In de praktijk nemen echter weinig medewerkers daartoe het initiatief. Hierdoor blijven veel mogelijkheden onbenut. Opvallend is dat zelfs bij een hightechbedrijf geen sturing wordt gegeven aan de ontwikkeling van medewerkers.

Aan opleiding en ontwikkeling voor oudere werknemers lijkt soms weinig belang te worden toegekend. Zo mogen 55-plussers in een van de bedrijven hun opleidingsdagen omzetten in vrije dagen.

Betrokkenheid

De betrokkenheid van medewerkers wordt als zeer groot ervaren. Dit geldt zowel voor het werk, de collega's als het bedrijf. Dat wil echter niet zeggen dat medewerkers worden betrokken bij (belangrijke) bedrijfsbeslissingen. Het management neemt deze zonder medezeggenschap van de werkvloer. Ook de zeggenschap van medewerkers in veranderingsprocessen is beperkt: 'De baas bepaalt.' Daar staat tegenover dat de open cultuur meestal wel impliceert dat problemen goed en snel bespreekbaar zijn; de lijntjes zijn kort. Het onderzoek laat grote verschillen zien in de manier waarop de gesprekkencyclus wordt uitgevoerd; niet alleen tussen bedrijven, maar ook daarbinnen. Dit is vaak afhankelijk van de persoon van de leidinggevende. In sommige bedrijven worden meerdere keren per jaar gesprekken gevoerd met de medewerkers en staan de wensen en behoeften van de medewerkers duidelijk op de agenda tijdens het gesprek. In andere bedrijven vinden deze gesprekken niet of nauwelijks plaats of worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gecombineerd tot één gesprek.

Tevredenheid

Ook de tevredenheid van medewerkers is in het algemeen groot. Dat heeft onder meer te maken met de werksfeer, die als informeel wordt ervaren. Er heerst een cultuur waarin iedereen elkaar kent, een sterk familiegevoel heerst en een grote collegialiteit. De stijl van leidinggeven is overwegend open en mensgericht. Maar ook: leidinggevendens zijn resultaatgericht. Dit wordt echter niet als negatief ervaren.

Op één punt is men in veel bedrijven niet tevreden. Over het algemeen wordt de werkdruk groot gevonden en heeft het management daar – in de ogen van de medewerkers – onvoldoende oog voor. Overwerk wordt lang niet altijd voldoende vergoed of gecompenseerd.

Vitaliteit

Het ziekteverzuim is in de meeste bedrijven laag. Voor zover er sprake is van een verzuimbeleid, is dat vooral gericht op het verlagen van verzuim. De bedrijven zijn zich goed bewust van de verplichtingen die de wetgever hun oplegt (en de financiële consequenties als deze niet worden nagekomen). Er wordt niet gewerkt vanuit een visie op duurzame inzetbaarheid of gezondheid. Het lage verzuim, ondanks de hoge werkdruk, heeft mogelijk te maken met de sterke betrokkenheid van medewerkers. De ontstane werkdruk kan bovendien niet worden losgezien van de economische crisis: veel bedrijven hebben moeten inkrimpen, waardoor meer werk door minder mensen verzet moet worden. Een aantal respondenten heeft ook opgemerkt dat de angst voor het verlies van hun baan bij medewerkers een rol kan hebben gespeeld.

Algemene conclusies

Er zijn zeker (grote) verschillen tussen organisaties, maar over het geheel genomen is het beeld ontstaan dat de betrokkenheid en tevredenheid onder medewerkers groot zijn. Er is echter onvoldoende aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Zoals gezegd is door geen van de bedrijven (expliciet) een visie of beleid ontwikkeld, gericht op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Er bestaat tussen, maar ook binnen bedrijven geen eenduidig beeld over duurzame inzetbaarheid. Sommigen denken hierbij alleen aan competentieontwikkeling, anderen (alleen) aan vitaliteit. Duurzame inzetbaarheid wordt niet actief gestimuleerd door het management. De verantwoordelijkheid hiervoor wordt primair bij de medewerkers zelf gelegd. En omdat die zich veelal niet sterk bewust zijn van het belang van duurzame inzetbaarheid, gebeurt er te weinig op dit vlak. Het is al met al een somber beeld. Maar het kan anders. Bierbrouwer Gulpener laat dat zien.

Box 2 Gulpener Bierbrouwerij

In dit Limburgse bedrijf (dat niet in ons onderzoek zat) wordt al bijna tweehonderd jaar (sinds 1825) bier gebrouwen. Het is nog altijd een familiebedrijf met een platte organisatiestructuur. Er werken 55 medewerkers, iedereen kent iedereen en de betrokkenheid is groot. Vijftien jaar geleden heeft Gulpener gekozen voor een MVO-aanpak in alle aspecten van de onderneming. Het personeel heeft hier ook een 'ambitiestatement' voor ondertekend. Dat het bedrijf met deze aanpak succesvol is en een voorbeeld voor andere bedrijven, blijkt uit het feit dat het in december 2014 de MVO Nederland Award heeft gewonnen.

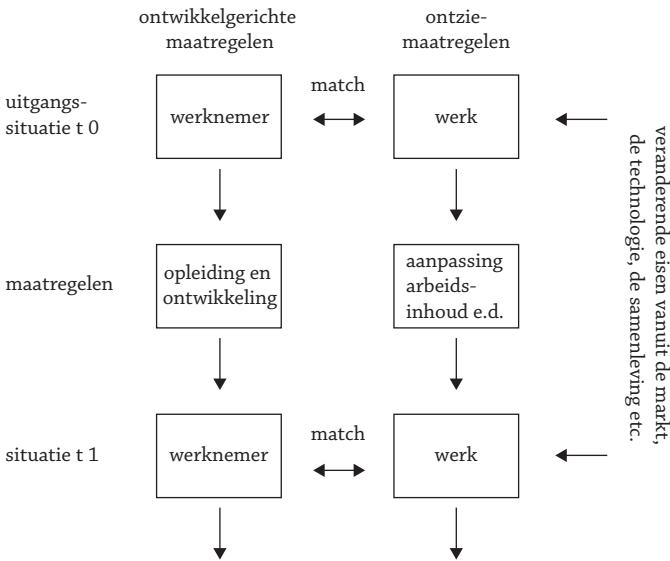
Om ook met het personeel een slag te maken richting duurzame inzetbaarheid is een vitaliteitsplan geschreven. Men wilde dat de medewerkers zeker tot hun 65ste zouden kunnen doorwerken op een gezonde en plezierige manier. Gulpener wil daarin verder gaan dan 'fruit in de kantine en sporten in het weekend'. Daarvoor is onder meer het werkvermogen van de medewerkers gemeten met de Workability Index (WAI). 85% van de medewerkers heeft hieraan gelijk al meegedaan. Nadat de eerste resultaten gepresenteerd waren, volgde de overige 15%. Er werd een werkgroep samengesteld bestaande uit eigen medewerkers uit de brouwerij, met als opdracht het vertalen van de verbeterpunten uit het vitaliteitsbeleid naar de werkvloer. Een aantal uitkomsten van de WAI, zoals rug- en vermoeidheidsklachten, leverde concrete verbeteracties op, zoals het aanbieden van fysiotherapie en het opstellen van een tilinstructie. Maar ook kwamen signalen van ervaringsconcentratie naar voren: sommige medewerkers hadden behoefte aan andere taken en wilden daarover met hun leidinggevende praten. Dat mondde uit in bijstellingen van de afdelings- en functieomschrijvingen, maar ook in opleidingen voor medewerkers om een andere functie binnen het bedrijf in te vullen. Zo werd een medewerker opgeleid tot brouwer en een andere medewerker ging van de verpakkingafdeling naar de afdeling commercie. Daarnaast zijn de werktijden aangepast en is de productieplanning geoptimaliseerd door mechanisering en slimmer werken. De regelcapaciteit op de werkvloer is verhoogd: de medewerkers moeten meer zelf gaan doen en controleren. Dat leverde een tijdsbesparing van één dag per week op die gebruikt wordt om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen, onder andere door middel van opleidingen.

Naar een 'adaptatiebeleid' voor het MKB

In het vervolg van dit artikel gaan we na wat de mogelijkheden zijn voor kleine en middelgrote bedrijven om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Uit tabel 1 zou de indruk kunnen ontstaan dat de mogelijkheden hier veel minder zijn dan in grote organisaties. Maar is dat ook zo? Zijn bedrijven als de Gulpener bierbrouwerij witte raven? Of is een dergelijk beleid ook mogelijk bij een klein accountantskantoor met zeven medewerkers, bij een bouwbedrijf met 50 man personeel en in een laboratorium met 35 medewerkers?

Het eerste uitgangspunt is dat de organisatie (lees: het management) zich ervan bewust is *dat* het belangrijk is om aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid en dat dit om *beleid* vraagt. Uit het verkennend onderzoek dat hiervoor is gepresenteerd, bleek noch het een, noch het ander vanzelfsprekend te zijn. En dat is in lijn met wat in eerder onderzoek in het MKB is gevonden ten aanzien van HRM in het algemeen (De Lange & Van Wijk, 2012).

Een tweede uitgangspunt is dat naar onze overtuiging een combinatie van ontzietmaatregelen en ontwikkelmaatregelen wenselijk is. We gaan daarmee in tegen de



Figuur 3 *Adaptatiebeleid: ontwikkelgerichte en ontziemaatregelen*

trend waarin ontziemaatregelen worden verworpen en volledig wordt ingezet op ontwikkelmaatregelen. Dat wordt hieronder (zie box 3) nog toegelicht. Deze combinatie noemen wij *adaptatiebeleid* (De Lange & Thijssen, 2007). In dit beleidstype wordt enerzijds het werk aangepast aan de verminderde werkvermogens van de medewerker (waarbij het dus veelal zal gaan om ontziemaatregelen) en wordt anderzijds van de medewerker verlangd dat deze zich aanpast aan verander(en)de omstandigheden (dus dat hij zich ontwikkelt). Beide typen maatregelen houden maatwerk in. In de ontziemaatregelen wordt de belasting in het werk aangepast aan de belastbaarheid van de medewerker. In de ontwikkelmaatregelen moet goed worden nagegaan welke ontwikkeling (nog) mogelijk is en welke talenten de medewerker heeft.

In het adaptatiebeleid is sprake van *matching*: de afstemming van het werk en de uitvoerder van het werk *op elkaar*. In figuur 3 komt tot uitdrukking dat er sprake is van een dynamisch evenwicht. Het gaat niet om eenmalige, maar om continue aanpassingen; het is een voortdurend matchingsproces. De intensiteit van de aanpassingen wordt bepaald door de context. Hoe dynamischer deze is, des te sneller aanpassingen noodzakelijk zijn.

In de visie op duurzame inzetbaarheid die is geschetst in het begin van dit artikel, is een verbinding gelegd met de kwaliteit van arbeid. In het matchingsproces kan naar alle aspecten van (de kwaliteit van) het werk worden gekeken: de arbeidsinhoud (kwalitatief en kwantitatief), de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. Op al deze terreinen zijn aanpassingen mogelijk. In tabel 2 wordt hierop voortgeborduurd. Er wordt een overzicht gege-

Tabel 2 *Maatregelen in het kader van adaptatiebeleid*

Type maatregelen Aan-grijpingspunt	Ontziemaatregelen	Ontwikkelmaatregelen
Arbeidsinhoud	<ul style="list-style-type: none"> – taakverlichting – functiewisseling – demotie 	<ul style="list-style-type: none"> – loopbaanontwikkeling en mobiliteit – vergroting regelcapaciteit – taakverrijking – mentorrol – job crafting – bij- en omscholing – werkpleklers
Arbeidsomstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> – aanpassingen van de werkplek – organisatie van het werk – (preventief) verzuimbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> – verbeteren sociaal klimaat – verlagen van de werkdruk
Arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> – verkorting arbeidstijd – aanpassing werktijden – geen nachtarbeid – geen overwerk – deeltijdpensioen – extra vrije dagen 	<ul style="list-style-type: none"> – sabbatsverlof
Arbeidsverhoudingen	Functioneringsgesprekken leidend tot I-deals <ul style="list-style-type: none"> – afspraken over het werk 	<ul style="list-style-type: none"> – vergroting (mede)zeggenschap van medewerkers – afspraken over bij- en omscholing – verbetering van de communicatie

ven van mogelijke interventies op de verschillende deelterreinen van de kwaliteit van arbeid. Daarbij merken we op dat een aspect dat wordt genoemd onder de A van arbeidsinhoud, zoals job crafting, ook geplaatst zou kunnen worden onder de arbeidsvoorwaarden. De ‘functioneringsgesprekken leidend tot I-deals’ staan onder de arbeidsverhoudingen, maar horen evenzeer thuis onder de arbeidsvoorwaarden. Waar de aspecten precies staan, is niet zo relevant. Het gaat ons er meer om dat bij het nadenken over mogelijke interventies en acties naar de verschillende dimensies wordt gekeken.

In de tabel (die is gebaseerd op De Lange & Thijssen, 2007; gewijzigd) is geen rekening gehouden met de omvang van organisaties. We gaan nu voor elke cel na of de daarin genoemde maatregelen in het MKB mogelijk zijn.

Arbeidsinhoud

Bij taakverlichting en functiewisseling wordt gekeken welke werkzaamheden in het bijzonder fysiek of mentaal belastend zijn, en of het mogelijk is om deze werkzaamheden binnen het bedrijf of binnen het team te herverdelen. Het is het

mooiste als het team dat zelf kan organiseren, maar dat zal niet altijd eenvoudig zijn, want verlichting voor de een betekent veelal verzwaring voor de ander. Echter, wat de een zwaar vindt, kan door de ander juist licht gevonden worden. Daarom is het belangrijk om de werkverdeling bespreekbaar te maken, waarbij talenten en passies richtinggevend zouden moeten zijn.

De mogelijkheden van taakverlichting en functiewisseling zullen in een kleine organisatie veelal minder zijn dan in een grote. Hoe minder mensen in een organisatie werkzaam zijn, des te meer dit tot een hogere werkdruk voor anderen zal leiden. Dat is overigens op teamniveau in een grote organisatie niet anders. Demotie, in de zin van het accepteren van een lagere functie, is beter mogelijk naarmate er meer functies zijn in de organisatie. Ook hier is het MKB dus in het nadeel.

In grote lijnen geldt dit op het eerste gezicht ook voor de bij de arbeidsinhoud genoemde ontwikkelmaatregelen. Toch zal er soms meer mogelijk zijn dan in eerste instantie wordt gedacht. Ook in de kleine organisatie kan een oudere medewerker heel goed de rol van mentor/coach op zich nemen voor een jongere. Naarmate werknemers ouder worden, worden nieuwe vermogens ontwikkeld die bij uitstek tot hun recht kunnen komen in een mentorrol. Zo zijn oudere werknemers beter dan jongere in staat om met complexiteit om te gaan, kunnen zij terugvallen op een uitgebreide werk- en levenservaring in hun dagelijkse besluitvorming en hebben zij een sterk verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van hun werk (Zinsmeister, 2012). De mentorrol is tegelijk een vorm van taakverrijking.

Bij loopbaanontwikkeling en mobiliteit kan wellicht ook over de grenzen van de eigen organisatie worden gekeken. Hierbij is van belang dat men zich niet te veel laat leiden door een negatieve beeldvorming. Ouderen kunnen (en willen!) vaak meer dan men denkt (De Lange & Van Dartel, 2012b). Dat geldt evenzeer ten aanzien van bij- en omscholing. Uit onderzoek van ROA komt naar voren dat oudere werknemers eerder bereid zijn en meer gemotiveerd om langer door te werken als ze van hun werkgever goede scholingskansen krijgen (Borghans, Fouarge, de Grip & van Thor, 2014). Deze effecten blijven niet beperkt tot oudere werknemers die daadwerkelijk scholing volgen, maar worden ook waargenomen bij collega's die er geen gebruik van maken.

Uit onderzoek is gebleken dat een geringe regelcapaciteit en een smalle functieinhoud de verouderingsprocessen van medewerkers bevorderen (De Lange & Van der Heijden, 2013). Daarom zijn taakverrijking en het vergroten van de regelcapaciteit van belang om mensen fit en gemotiveerd te houden. Er moet dan wel voor worden gewaakt dat hierdoor geen overbelasting plaatsvindt.

Arbeidsomstandigheden

Het doel van arbobeleid is om (alle) medewerkers veilig, gezond en met plezier te laten werken. Bij veiligheid gaat het niet alleen om fysieke, maar ook om sociale veiligheid, d.w.z. een open cultuur waarin medewerkers en leidinggevendenden elkaar kunnen aanspreken en respectvol met elkaar omgaan. Hier zijn kleine organisaties vaak in het voordeel ten opzichte van de grote. In het hiervoor beschreven verkennende onderzoek bleek, dat de meeste organisaties een open, transparante

cultuur hadden. De lijnen zijn kort, ‘ons kent ons’ en dat kan de sociale veiligheid ten goede komen. De betrokkenheid is wederzijds. De directeur kent zijn medewerkers goed, weet wat er speelt – vaak ook privé – en speelt daar op in (De Lange & Van Wijk, 2012).

Achter de in de cel van ontziemaatregelen genoemde interventies gaan tal van mogelijkheden schuil: van stoelmassage tot health checks, van leefstijlcoaching tot psychosociale zorg, en van computerbrillen tot tilhulpen. Het is een bijna ongelimiteerd aanbod van diensten en producten. Er is intussen een grote markt ontstaan met tal van min of meer gespecialiseerde aanbieders. Kleine bedrijven kunnen daar evenzeer gebruik van maken als grote.

Arbeidsomstandigheden hebben niet alleen betrekking op het fysieke welbevinden van de medewerker, maar evenzeer op het mentale welbevinden. Aandacht voor de werkdruk en het sociale klimaat zijn belangrijke randvoorwaarden voor medewerkers om zich te kunnen blijven ontwikkelen.

Arbeidsvoorwaarden

Brouwer et al. (2012) omschrijven interventies met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden als maatregelen of acties op macroniveau zoals deeltijdpensioen of financiële voorwaarden. Deze worden, voor zover het oudere werknemers betreft, ouderenregelingen genoemd. In het algemeen worden deze in cao's overeengekomen. Hiervoor stelden wij dat een combinatie van ontziemaatregelen en ontwikkelmaatregelen wenselijk is en dat wij ons niet conformeren aan de trend om ontziemaatregelen te verwerpen. We gaan daar in box 3 kort op in.

Box 3 Ouderenregelingen onder vuur

In de Arbeidsvoorwaardennota 2015 wordt door de werkgeversorganisaties VNO-NCW, AWWN en MKB Nederland gesproken over ‘de gouden kooi van luxe regelingen’. Deze zouden in een snel veranderende wereld niet langer houdbaar zijn. In *de Volkskrant* van 6 januari 2015 stelt AWWN-voorman Van der Kraats dat extra vrije dagen en vrijstelling van onregelmatige diensten niet passen bij mensen die blijven werken tot ze de stijgende AOW-leeftijd hebben bereikt. Een belangrijk argument voor de werkgevers is dat oudere werknemers duur zijn. Het Nederlandse arbeidsvoorwaardenstelsel is zodanig opgebouwd, dat werknemers meer verdienen naarmate zij ouder worden. Er is geen relatie met arbeidsproductiviteit.

Echter, uit onderzoek blijkt dat de belastbaarheid van mensen afneemt met het stijgen van de leeftijd (De Lange et al., 2006; Van Vuuren, 2011). Dat wordt veelal merkbaar in onder andere het ademhalingsstelsel, het bewegingsapparaat en het cardiovasculaire systeem. Vanwege deze en andere lichamelijke verouderingsprocessen zijn mensen naarmate zij ouder worden, vatbaarder voor chronische aandoeningen. Oudere werknemers hebben aanzienlijk meer chronische ziektes dan jongere. Hierbij kan wor-

den gedacht aan diabetes, hoge bloeddruk, migraine, artrose et cetera. Van Vuuren (2014) merkt op dat oudere werknemers zonder chronische aandoening niet meer verzuimen dan jongere. Maar de helft van hen heeft dat wel, en verzuimt dus meer.

Een andere belangrijke factor is de herstelbehoefte. Dit houdt in dat mensen langer moeten rusten na een dag hard werken. Herstellen na ziekte en ongevallen duurt ook langer. De herstelbehoefte neemt toe bij het stijgen van de leeftijd (Van Amsterdam & Proper, 2012).

Zou het, gegeven deze aan leeftijd gerelateerde beperkingen, niet logischer zijn om het stijgen van de AOW-leeftijd juist te zien als een rechtvaardiging voor extra regelingen voor oudere werknemers (De Lange, 2015)?

Cao's zijn overal in gelijke mate van toepassing. Het is dan ook te verwachten dat de maatregelen en voorzieningen die voortvloeien uit ouderenregelingen in alle organisaties, groot en klein, in gelijke mate voorkomen. Niettemin zagen we in tabel 1 dat deze meer voorkomen bij grote bedrijven dan bij kleine. We merkten daarbij op dat dit kan worden verklaard, doordat bij de kleine weinig medewerkers in dienst zijn, dus ook weinig ouderen en dat de voorziening daardoor niet van toepassing is. Voor de middelgrote ondernemingen, vanaf 50 medewerkers, kan dit – statistisch gezien – echter niet opgaan. Gegeven de uitkomsten van ons verkennende onderzoek schrijven wij dit toe aan de meer beleidsmatige benadering van het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid door de grote organisaties, die daardoor meer voorzieningen en maatregelen toepassen.

Arbeidsverhoudingen

De arbeidsverhoudingen – op het niveau van de organisatie – hebben betrekking op de relatie tussen management en werknemers, in het bijzonder de zeggenschap van de medewerkers op allerlei gebieden. We richten ons hier op een specifiek aspect: het functioneringsgesprek; of breder: de gesprekkencyclus.

In alle literatuur over duurzame inzetbaarheid komt de dialoog tussen de medewerker en zijn of haar leidinggevende naar voren als een cruciale factor (Van Vuuren, 2011; De Lange & Van der Heijden, 2014; De Lange et al., 2013). Het functioneringsgesprek is daarvoor het meest aangewezen. Daarin is – anders dan in het beoordelingsgesprek – een gelijkwaardige dialoog mogelijk, waarin zaken als vitaliteit en werk-privébalans openhartig kunnen worden besproken. Probleem kan zijn dat het voeren van functioneringsgesprekken in het MKB minder gebruikelijk is dan in grote organisaties. In ons verkennend onderzoek (dat hiervoor is besproken) bleken er grote verschillen te bestaan tussen en zelfs binnen bedrijven naar de mate waarin functionerings- en beoordelingsgesprekken plaatsvinden. Dat blijkt ook uit ander onderzoek. Een studie van het EIM uit 2005 laat zien dat van de bedrijven met minder dan 10 werknemers nog geen 40% functioneringsgesprekken heeft gevoerd (De Jong & Braaksma, 2005). Bij middelgrote bedrijven (10-99 medewerkers) was dit met 76% wel aanzienlijk beter.

Het panelonderzoek Vraag naar arbeid van het SCP laat echter een heel ander beeld zien.¹ Van de bedrijven met minder dan 200 werknemers zegt 88% van de respondenten ten minste één keer per jaar functioneringsgesprekken te voeren (tegen bijna 100% van de grotere bedrijven). Daarbij doen de allerkleinste – met 5 tot 19 werknemers – niet veel onder voor de iets grotere (20 tot 99): 85% om 93%.

Als er een functioneringsgesprek wordt gevoerd, dan is de basis aanwezig voor een dialoog over duurzame inzetbaarheid. In tabel 1 hebben we gezien dat het voeren van loopbaan- en/of functioneringsgesprekken in 9% van alle organisaties wordt gebruikt als voorziening in het kader van duurzame inzetbaarheid. Hier valt dus nog veel winst te boeken, en dan vooral in het MKB!

De dialoog met de oudere werknemer zal veelal uitmonden in een afspraak over wat deze in de komende periode gaat doen. Dat kan de werktijden betreffen, de werkzaamheden, de functie, het volgen van opleidingen, et cetera, dus zowel over ontzien als over ontwikkelen gaan. De afspraken op individueel niveau worden wel aangeduid als I-deals, idiosyncratic deals. Deze worden door Rousseau (2005) gedefinieerd als ‘niet-standaard afspraken over werk en/of arbeidsvoorwaarden, die medewerkers met hun leidinggevende maken en die gunstig zijn voor zowel de medewerker als de organisatie’. Het functioneringsgesprek en daaraan gekoppeld de I-deal zijn bij uitstek het instrument voor het geven van invulling op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Als dit goed zou werken, zouden collectieve ouderenregelingen minder nodig zijn. Juist hiermee kan recht worden gedaan aan de individuele verschillen tussen mensen. Een belangrijke voorwaarde hierbij is wel transparantie. I-deals kunnen het gevoel van willekeur oproepen: ‘Waarom hij wel en ik niet?’ Leidinggevendens zijn er huiverig voor, met als *buzzword* precedent: men wil geen precedent scheppen. Men moet dan ook inzichtelijk kunnen maken waarom er verschillen kunnen bestaan in onder meer de arbeidsvoorwaarden van medewerkers. Wat hierbij kan helpen, is dat van de kant van de werknemer ook tegemoetkomingen worden gedaan; de liefde moet niet van één kant komen. Het gaat om oplossingen die alle belangen dienen. In box 4 geven we een voorbeeld van een middelgrote onderneming waar in het functioneringsgesprek volop aandacht wordt besteed aan de problematiek van de oudere medewerker.

Box 4 Fontijne Grotnes

Het bedrijf is een middelgrote onderneming met 100 medewerkers. Het is gespecialiseerd in het ontwerpen en vervaardigen van hightech, klantspecifieke productieprocessen en -systemen voor, onder andere, de wielindustrie, de witgoedindustrie en de olie- en gasindustrie. Hoewel Fontijne Grotnes strikt genomen sinds 2008 geen familiebedrijf meer is heeft het wel de kenmerken van een familiebedrijf behouden. Er hangt een goede sfeer en de medewerkers voelen een sterke verbondenheid met het bedrijf. Dat komt ook doordat de meeste mensen er al heel lang werken: het

gemiddelde dienstverband is veertien jaar. De helft van het personeel is dan ook 40 jaar of ouder, bijna een kwart zelfs 50-plusser. Alle reden dus om aandacht te besteden aan de oudere medewerker.

Een belangrijk onderdeel van het leeftijdbewust personeelsbeleid van Fontijne Grotnes is het functioneringsgesprek. Dat vindt elk jaar plaats met iedere medewerker. Bij oudere medewerkers wordt speciaal aandacht besteed aan het ouder worden. Hiervoor zijn de volgende aandachtspunten opgesteld:

- Hoe worden de dagelijkse werkzaamheden in geestelijk en lichamelijk opzicht ervaren?
- Zouden eventuele aanpassingen in de functie nodig of wenselijk zijn?
- Is er behoefte om eventueel andere werkzaamheden te verrichten?
- Is er behoefte om eventueel minder te gaan werken?
- Hoe staat de medewerker tegenover demotie of minder werken tegenover salarisvermindering?
- Houden collega's voldoende rekening met de werkzaamheden van de medewerker?
- Is de medewerker bereid om kennis en ervaring over te dragen aan de jongere generatie en anderen?
- Op welke wijze zou kennisoverdracht georganiseerd kunnen worden?
- Tot welke leeftijd wil de medewerker doorwerken?
- Hoe staat de medewerker tegenover de levensloopregeling of pensioenering?
- Zou de medewerker tijdens het pensioen in deeltijd nog iets willen betekenen voor Fontijne Grotnes?

Vanwege het hoog gespecialiseerde karakter van het werk wordt veel aandacht besteed aan opleiding en ontwikkeling, voor ouderen net zoveel als voor jongeren. De P&O'er maakt jaarlijks een bedrijfsopleidingsplan en alle nieuwe medewerkers krijgen een POP. Ook wordt veel zorg besteed aan het behouden en overdragen van kennis. Oudere medewerkers wordt soms gevraagd om na hun (pre)pensionering gedeeltelijk door te werken of cursussen te geven.

Voor in het bijzonder oudere medewerkers geldt maatwerk. Medewerkers die vastlopen in de huidige functie, kunnen herplaatst worden elders in het bedrijf. Zo nodig wordt het werkrooster aangepast. De medewerker wordt geacht zelf aan te geven wat hij of zij leuk vindt en goed kan. Het bedrijf is nu bezig met een regeling waarbij oudere werknemers extra dagen kunnen kopen om parttime te kunnen werken.

Conclusies: tussen droom en daad

We hebben in deze bijdrage de duurzame inzetbaarheid van medewerkers benaderd als een multidimensionaal vraagstuk. Het gaat niet alleen om competenties en vitaliteit, maar ook om tevredenheid en betrokkenheid. De duurzaam inzetbare medewerker is een competente en betrokken medewerker, een tevreden werknemer en een vitaal mens. Daarmee leggen we een verbinding met de vier aspecten die samen bepalend zijn voor de kwaliteit van arbeid. We richten ons in het bijzonder op de oudere werknemer en het MKB. Centraal staat de vraag welk beleid in het MKB wordt gevoerd c.q. kan worden gevoerd ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerker.

In het empirische deel stelden we vast dat in grote bedrijven aanzienlijk meer maatregelen en voorzieningen voor de oudere medewerker worden toegepast dan in kleinere. Er lijkt sprake te zijn van een lineair verband: hoe kleiner, hoe minder. Daarbij blijken ontzietmaatregelen nog altijd aanzienlijk meer te worden toegepast dan ontwikkelgerichte maatregelen.

Uit onze eigen casestudies kwam naar voren dat in het MKB niet of nauwelijks sprake is van een beleidsmatige benadering. Wat gebeurt, wordt gedaan omdat de cao dat voorschrijft, of omdat (bijvoorbeeld) een werknemer erom vraagt. Wij komen tot de conclusie dat een meer beleidsmatige benadering van duurzame inzetbaarheid van medewerkers tot gevolg heeft dat er meer werk wordt gemaakt van voorzieningen en maatregelen. Dat wil niet zeggen dat het kommer en kwel is in het MKB. Van de door ons onderscheiden dimensies hebben we geconstateerd, dat de betrokkenheid en tevredenheid van de werknemers in het algemeen hoog zijn. Echter, ten aanzien van (competentie)ontwikkeling en vitaliteit is in het MKB nog zeer veel winst te behalen.

In het conceptuele deel gingen we hier nader op in. We lieten zien dat de meeste maatregelen en voorzieningen die mogelijk zijn in grote organisaties ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid, ook zeer wel mogelijk zijn in het MKB. We zetten ons hierbij af tegen de trend aan werkgeverszijde, om ontzietmaatregelen voor oudere werknemers in de ban te doen. We bepleiten een adaptatiebeleid, waarin ontzie- en ontwikkelmaatregelen worden gecombineerd. Daarbij blijkt de dialoog tussen de medewerker en zijn of haar leidinggevende een centrale rol te spelen. Wat zou het mooi zijn, als overall functioneringsgesprekken zouden plaatsvinden als bij Fontijne Grotnes, waar het management volop oog heeft voor de mogelijkheden én beperkingen van de oudere werknemer, wat dan kan resulteren in I-deals. Hierover in gesprek blijven, onder andere door het levend houden van de gesprekkencyclus, is dus van cruciaal belang. Maar zolang dat niet het geval is, zullen we genoeg moeten nemen met (collectieve) ontzietmaatregelen, want tussen de huidige praktijk en de gewenste werkelijkheid bestaat vooralsnog een grote kloof. Of, om met Elsschot te spreken: tussen droom en daad staan wetten in de weg, en praktische bezwaren.

Noot

- 1 De cijfers zijn rechtstreeks verkregen van het SCP en zijn gebaseerd op het panelonderzoek Vraag naar arbeid 2013 (Van Echtelt et al., 2014). Ze hebben betrekking op 2011 en zijn daardoor niet zonder meer vergelijkbaar met de uitkomsten van het EIM-onderzoek.

Literatuur

- Amsterdam, J. van & Proper, K. (2012). *Determinanten van afnemende participatie van ouderen*. Bilthoven: RIVM.
- Borghans, L., Fouarge, D., Grip, A. de & Thor, J. van (2014). *Werken en leren in Nederland*. ROA-R-2014/3. Maastricht: ROA.
- Brouwer, S., Lange, A. de, Mei, S. van der, Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Heijden, B. van der & Klink, J. van der (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: Stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Echtelt, P. van, Vlasblom, J. & Voogd-Hamelink, M. de (2014). *De vraag naar arbeid 2013*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Emmerik, M.L. van, Kraan, K.O. & Bossche, S.N.J. van den (2015). *Werkgeversenquête 2014. Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO.
- Jong, J. de & Braaksma, R. (2005). *Sociale innovatie in het MKB*. Zoetermeer: EIM.
- Kompier, M. & Marcelissen, F. (1990). *Handboek Werkstress: een systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk*. Amsterdam: NIA-TNO.
- Lange, A. de & Heijden, B. van der (2013). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Lange, A. de, Schalk, R. & Heijden, B. van der (2013). Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. In W. Schaufeli & A. Bakker (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 381-398). Houten: Bohm Stafleu Van Loghum.
- Lange, W. de, Burg, M. van der & Bogaard, M. van den (2006). Het maken van onderscheid naar leeftijd – gerechtvaardigd of niet? In G. Bruinsma (red.), *Leeftijd, levensfasen en arbeid* (pp. 113-138). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Lange, W. de & Thijssen, J. (2007). Naar een ouderenbeleid nieuwe stijl. In W. de Lange & J. Thijssen (red.), *De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers* (pp. 167-182). Amsterdam: Weka, 167 – 182.
- Lange, W. de & Wijk, E. van (2012). De bevordering van employability in het MKB. *Tijdschrift voor HRM*, 15(lente), 36-55.
- Lange, W. de (2015). Regeling voor oudere werknemers is geen luxe. OpiniEPagina *De Volkskrant*, 28 januari 2015. www.volkskrant.nl/opinie/regeling-voor-oudere-werknemers-is-geen-luxe~a3839467/
- Leisink, P. & Thijssen, J. (2007). Van vervroegd uitstromen naar langer doorwerken. In W. de Lange & J. Thijssen (red.), *De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers* (pp. 9-20). Amsterdam: Weka.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.

- Ruis, A. (2012). *Vergrijzing MKB-ondernemers zet bedrijfsprestaties onder druk*. Zoetermeer: EIM.
- VNO-NCW, AWWN & MKB Nederland (2015). *Arbeidsvoorwaardennota 2015*. Den Haag.
- Vuuren, T. van (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Heerlen: Open Universiteit.
- Vuuren, T. van (2014). Wel moeten, maar niet welkom. *Pensioenachtergrond*, (6)3, 31-36.
- Zinsmeister, J. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Amsterdam: CAREM/HVA.
- Reeks Duurzame inzetbaarheid in de metaalindustrie**
- Lange, W. de & Dartel, N. van (2012a). *Duurzaam Inzetbaar. Door goed personeelsbeleid naar blijvend productieve medewerkers in de metaalindustrie. Algemeen*. Koninklijke Metaalunie en Vereniging FME-CWM.
- Lange, W. de & Dartel, N. van (2012b). *Duurzaam Inzetbaar. Door goed personeelsbeleid naar blijvend productieve medewerkers in de metaalindustrie. De competente medewerker*. Koninklijke Metaalunie en Vereniging FME-CWM.
- Lange, W. de & Dartel, N. van (2013a). *Duurzaam Inzetbaar. Door goed personeelsbeleid naar blijvend productieve medewerkers in de metaalindustrie. De betrokken en gemotiveerde medewerker*. Koninklijke Metaalunie en FME-CWM.
- Lange, W. de & Dartel, N. van (2013b). *Duurzaam Inzetbaar. Door goed personeelsbeleid naar blijvend productieve medewerkers in de metaalindustrie. De tevreden werknemer*. Koninklijke Metaalunie en Vereniging FME-CWM.
- Lange, W. de & Dartel, N. van (2013c). *Duurzaam Inzetbaar. Door goed personeelsbeleid naar blijvend productieve medewerkers in de metaalindustrie. De vitale mens*. Koninklijke Metaalunie en FME-CWM.