



# OUD IS IN!

Onderzoek naar de mythen rond de oudere werknemer en de waardering van senioriteit

Erasmus Universiteit Rotterdam

Erasmus School of Accounting & Assurance  
Executive Program Corporate Social Responsibility

Augustus 2014

Rolf Mol  
rolf.mol@gmail.com



# OUD IS IN!

## Onderzoek naar de mythen rond de oudere werknemer en de waardering van senioriteit

---

Student: Rolf Mol

Begeleider: Jos Reinhoudt

---

Speciale dank aan:

Nynke Mol voor het reviewen en redigeren, Xander Mol voor het reviewen, Karel Jansen, Tanja Ineke, Jan Bos, Inge Surojo voor jullie aanmoediging en het mogelijk maken van de studie, Hanane Abaydi en Cemil Yilmaz voor jullie adviezen en collegialiteit, Sylvie Bleker, Karina Dresens, Joep van Gorp, Marloes Pomp, Joop van Wingaarden en nogmaals Cemil Yilmaz voor de interviews en inspirerende gesprekken, Carolien Glasbergen, Guus van den Heuvel, Henk Kuiper en Elles Vink voor alle inspiratie die het opzetten van het netwerk PROUD@UWV met zich meebracht, Karen Maas (ESAA) voor het totale CSR-program, Jos Reinhoudt voor de inhoudelijke begeleiding, Marianne de Beurs voor je kritische blik en tips, Eugène Jongerden voor de eindcontrole, en dank aan alle anderen die hun support verleenden en bewust of onbewust een bijdrage leverden.

## Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk</b>	<b>Pagina</b>
<b>1 Inleiding</b>	4
<b>2 Samenvatting</b>	5
<b>3 Onderzoekmethode</b>	6
<b>4 De mythen</b>	8
4.1 Oudere werknemers zijn te duur	8
4.2 Oudere werknemers zijn verminderd inzetbaar	10
4.3 Oudere werknemers zijn meer ziek	13
4.4 Oudere werknemers willen niet meer leren en werken	16
<b>5 De waardering van senioriteit</b>	21
<b>6 De oudere werknemer aan zet</b>	28
<b>7 Conclusies en aanbevelingen</b>	35
7.1 <b>Conclusies</b>	35
7.1.1 De mythen	35
7.1.2 De waardering van senioriteit	36
7.1.3 De oudere werknemer aan zet	36
7.2 <b>Aanbevelingen</b>	36
7.2.1 Politiek, onderzoekers, beleidsmakers	36
7.2.2 Dienstverleners, branchverenigingen, vakbonden	37
7.2.3 Werkgevers	38
7.2.4 Oudere werknemers	38
7.2.5 De kracht van diversiteit	39
7.2.6 Slotopmerking	39
<b>8 Bronnen</b>	40
8.1 Literatuur	40
8.2 Artikelen	42
8.3 Overige bronnen	44

## 1. Inleiding

We leven in een maatschappij waarin we steeds ouder worden. Onze levensverwachting is ten opzichte van de tijd waarin de Algemene Ouderdomswet (AOW, 1957) werd geïntroduceerd significant toegenomen. Wie in de jaren '30 geboren werd, mocht al blij zijn als hij een aantal jaren AOW-kon genieten. De levensverwachting voor die groep ligt onder de 70. Voor de in 1957 geboren mannen ligt de levensverwachting al boven de 71 en mannen die in 2012 geboren zijn hebben een levensverwachting van bijna 80. Voor vrouwen ligt dat nog een stuk gunstiger.

We leven dus langer en we voelen ons ook langer vitaal. Toch was het tot voor kort regel dat we ons arbeidsleven ruim vóór de pensioengerechtigde leeftijd beëindigden en gebruik maakten en van een 'Vervroegde uittredingsregeling' oftewel met de VUT gingen. Nu is dat de uitzondering. De VUT-regelingen zijn verdwenen en de datum waarop ons pensioen ingaat is een paar jaar opgeschoven en zal, naar alle waarschijnlijkheid, in de toekomst nog verder opschuiven.

Het perspectief van de oudere werknemer is dus in korte tijd drastisch veranderd. Langer doorwerken is de regel geworden. Nagedacht over hoe dat te realiseren is er nog maar weinig. Maatregelen worden tot nu toe vooral gedreven door geld. Er zit geen doorwrochte visie achter. We kunnen ons de pensioenleeftijd van 65 eenvoudigweg niet meer permitteren.

Gek genoeg is de arbeidsmarkt niet mee veranderd met die ontwikkelingen. Daar worden ouderen nu bepaald niet alom gewaardeerd en onmisbaar gevonden. Vanaf je 40<sup>ste</sup> moet je er rekening mee houden dat je, hoewel rijk aan kennis en ervaring, kansarmer wordt en langzaam toegroeit naar tamelijk kansloos. "Jong" wordt geassocieerd met dynamisch en "oud" veelal met het tegenovergestelde. De oudere werknemer wordt gezien als te duur, te vaak ziek, verminderd inzetbaar, want minder productief en minder flexibel, en niet gemotiveerd om te leren en langer door te werken. Deze punten worden in dit onderzoek als 'de mythen rond de oudere werknemer' beschouwd. De oudere werknemer is de werknemer van 50 jaar en ouder.

Om oudere werknemers op een goede manier aan de slag te houden, moeten ze gewaardeerd worden op de arbeidsmarkt. En ze moeten zich ook gewaardeerd voelen. We zullen daarom moeten bewerkstelligen dat werknemers ook op gevorderde leeftijd een interessant aanbod blijven op de arbeidsmarkt en het ook zelf aantrekkelijk vinden om te blijven participeren. Senioriteit waarderen en 'oud' een positievere klank geven; dat vraagt om een open, toekomstgerichte en onbevooroordeelde opstelling van werkgevers en werknemers, gericht op duurzame inzetbaarheid. Een nieuwe invulling van goed werkgever- en werknemerschap.

### Onderzoeksvraag

Mijn onderzoek richt zich op de feiten achter de veronderstellingen: worden de mythen bevestigd dan wel ontkracht? Daarnaast richt het onderzoek zich op de waardering van senioriteit. Waaruit bestaan de exclusieve waarden van de oudere werknemer? Hoe deze in waarden uit te drukken, opdat de oudere werknemer aantrekkelijker wordt op de arbeidsmarkt?

Qua praktijk richt ik mij op het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), een organisatie van zo'n 20.000 werknemers waarvan bijna de helft 50 jaar of ouder is.

## 2. Samenvatting

Al decennia lang wordt er onderzoek gedaan naar de mythen rond de oudere werknemer. Ze blijken meer dan eens doorbroken. Ontgroening en vergrijzing zijn bekende begrippen. Dat we menselijk kapitaal te vroeg en te jong afschrijven weten we ook al lang. Toch was er financiële noodzaak nodig om de pensioenleeftijd te verhogen om ouderen langer te laten deelnemen aan het arbeidsproces. Maar daarmee heeft de oudere werknemer nog niet aan populariteit gewonnen. De mythen blijven intact en senioriteit is nog lang geen alom gewaardeerde kwaliteit.

In dit rapport worden de mythen tegen het licht gehouden. Dit op basis van feiten- en literatuuronderzoek, de mening van een zestal deskundigen en de uitkomst van een enquête onder alle 50-plussers bij UWV. Stuk voor stuk worden de mythen ontkracht, maar ook blijken er bij elke mythe wel één of meer aspecten plausibel dan wel op waarheid te berusten. Antwoorden liggen opgesloten in de nuances. Een oudere werknemer is alleen te duur als hij niet de bij zijn salaris passende waarde toevoegt. Er is geen verband tussen de leeftijd en de inzetbaarheid van oudere werknemers, wel is het een feit dat fysieke vermogen afneemt, terwijl het mentale zich nog verder ontwikkelt. Werkende 50-plussers zijn minder vaak ziek dan hun jongere collega's, maar wordt de totale groep in ogenschouw genomen, dan is het ziekteverzuim hoger. Oudere werknemers kunnen prima leren, maar leren in bepaalde opzichten wel anders dan jongeren. De oudere werknemer is ingesteld op langer doorwerken, maar dat betekent niet dat een meerderheid dat een welkome ontwikkeling vindt.

Als het om de waardering van senioriteit gaat laat hoofdstuk 5 zien dat de mythen nog steeds een rol spelen. Werkgevers hebben vooroordelen en moeten vaak nog overtuigd worden van de waarde van senioriteit. Onder druk van de verhoogde pensioenleeftijd en de arbeidsmarkt neemt de aandacht van overheid, dienstverleners en brancheorganisaties voor de 50-plusser toe. Ook in de media is er toenemende aandacht voor de oudere werknemer. Die aandacht is er ook in nieuwe cao's, waarvan die van UWV een voorbeeld is. Een goed praktijkvoorbeeld van het benutten van senioriteit is de Zilverpool van Achmea.

Met de aandacht die er voor de oudere werknemer is, is dit ook het moment voor de 50-plusser om zijn rol te pakken. Tenslotte is hij zelf de belangrijkste stakeholder en zelf het best in staat om 'oud' een positieve klank te geven. Hoofdstuk 6 gaat over het creëren en benutten van kansen, bijvoorbeeld door zich te organiseren en een ouderennetwerk op te richten. Young@Heart en PROUD@UWV zijn daar voorbeelden van. Maar ook in de verbinding met jongeren, het openstaan voor balans in het (arbeids)leven door 'remotie', het opnieuw invulling geven aan goed werknemerschap en het inzetten van 'plezier' als arbeidsvoorwaarde, liggen kansen.

Hoofdstuk 7 bevat de conclusies en aanbevelingen, waarvan de afsluitende en meest belangwekkende luidt dat een vitale organisatie een diverse en inclusieve organisatie is. Een organisatie waar het hele kleurenpalet aan personeel herkend, erkend en gebruikt wordt. Niet alleen in beleidsstukken, maar ook in de praktijk van alle dag.

### 3. Onderzoeksmethode

Aan deze paper ligt een explorerend en toetsend onderzoek ten grondslag, waarbij gebruik gemaakt is van literatuur, documentatie en eerder gepubliceerde onderzoeken, interviews en een enquête. Het onderzoek is gedaan vanuit een kritisch perspectief.

#### *Literatuur en documentatie*

Voor wat betreft bestaande literatuur is de bibliotheek van de Erasmus Universiteit geraadpleegd en is op internet gezocht naar wat beschikbaar is over het onderwerp. Tezamen leverde dat een aantal boeken en eerdere onderzoeksrapporten op. Ook contact met TNO leverde een aantal interessante onderzoeken op. Daarnaast werden ook artikelen uit diverse media geraadpleegd. Zie voor een overzicht van de voor het onderzoek geraadpleegde bronnen, hoofdstuk 8.

#### *Interviews*

Voor de interviews is een breed samengestelde groep van deskundigen geselecteerd. Zij zijn geselecteerd op hun deskundigheid enerzijds en op hun uitgesproken visie anderzijds. In leeftijd variëren de geïnterviewden van 29 tot 75 en in deskundigheid van ervaringsdeskundige tot afgestudeerd op het onderwerp.

- Sylvie Bleker (vijftiger), voorzitter van de Onderzoeksraad Integriteit Marktsector; Chief Compliance & Risk Officer bij Ballast Nedam
- Karina Dresens (zestiger), voormalig chef P&O Gak Nederland en landelijk voorzitter EVC-commissie/Projectleider Limburg 'Vitaliteit kent geen leeftijd'. Promoveerde in 1989 aan de UVA op het onderwerp 'Ouder worden in de loopbaan'.
- Joep van Gorp (zestiger) psycholoog en oud-directeur Het Goed Beheer BV, eigenaar/beheerder van woonwerkgemeenschap en vakantieverblijf Ange Bourgogne (Frankrijk). Wegen vinden voor nieuw werk en mogelijkheden tot een beter leven, met name voor de zwakkeren, waren hoofddoelen in zijn werk.
- Marloes Pomp (dertiger), innovator, vernieuwer, voortrekker van Het Nieuwe Werken, oprichter Digital Action, Rewear en 'Iedereen OR-lid'.
- Joop van Wingaarden (zeventiger), organisatiedeskundige; directeur/eigenaar AIM BV, bureau voor advies en interim management.
- Cemil Yilmaz, (twintiger) beleidsadviseur UWV en founder en consultant 'Dr. Silk Road', adviesbureau voor internationale organisaties

De deskundigen zijn persoonlijk geïnterviewd. Interviews vonden plaats aan de hand van een vast stramien, maar waren overigens open gesprekken van 1 à 2 uur. Alle interviews zijn door de deskundigen geaccordeerd.

#### *Enquête*

De enquête is online uitgezet met behulp van ThesisTools, onder alle medewerkers van UWV die op 1 juni 2014 50 jaar of ouder waren. In totaal zijn 9310 enquêtes uitgezet. Dit leverde 3821

(anonieme) respondenten, een respons van 41%. De enquête is uitgezet om enerzijds de mening en behoefte van de doelgroep te inventariseren voor het in oprichting zijnde ouderennetwerk binnen UWV en anderzijds om de doelgroep te bevragen over de mythen. De complete enquête gaat als bijlage bij dit onderzoek.

#### *De oudere werknemer*

Als 'oudere werknemer' wordt in dit onderzoek beschouwd de werknemer van 50 jaar en ouder. De grens van 50 jaar is gekozen op basis van een combinatie van factoren: arbeidsmarkt-perspectief (leeftijd zoals door UWV gehanteerd en recent bijgesteld van 55 naar 50), persoonlijke ervaring en conventie, maar blijft niettemin arbitrair. Daar waar de oudere werknemer met 'hij' wordt aangeduid, wordt evenzeer 'zij' bedoeld.



## 4. De mythen

*"Niets is voorgoed voorbij, alles gebeurt steeds opnieuw, alleen het lichaam groeit en verouderd."*  
(Remco Campert)

Wie zich verdiept in de mythen rond de oudere werknemer, komt er snel achter dat deze al vele malen onderzocht zijn en dat er legio rapporten over verschenen zijn. Als (arbitrair) startpunt voor dit onderzoek dient het boek 'Geschied voor alle leeftijden' (C.S.H.H. Dresens, 1993). Hierin constateert Dresens dat ontgroening en vergrijzing anno 1993 bekende en erkende begrippen zijn in Nederland. Het boek behandelt instrumenten voor in- door- en uitstroom aan de hand van praktijkvoorbeelden. Dresens staat een meersporenbenadering voor, om het accent te verleggen van een uitstroomstrategie naar een in- en doorstroomstrategie. Dresens: "In feite gaat het om een transformatie in de benadering van de factor arbeid en de kwaliteit hiervan en om het ombuigen van het bestaande beleid dat menselijk kapitaal te vroeg en te jong afschrijft."

Ruim 10 jaar later, in 2004, komt TNO (Nauta, De Bruin, Cremer) met het rapport 'De mythe doorbroken; gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers'. In het rapport worden de feiten bij de mythen geplaatst en getracht de kloof tussen de beelden en de feiten te dichten, onder andere door een pakket aan mogelijke maatregelen.

Toch is anno 2014 - wederom 10 jaar later - het beeld rond de oudere werknemer niet echt veranderd. Toen ik dit afstudeeronderwerp voor mijn paper koos, deed ik dat vanuit mijn praktijkervaring. Zowel als manager bij UWV als persoonlijk heb ik de mythen ervaren en ook bij UWV als dienstverlener worden ze herkend. Ouderen worden nog altijd gezien als een impopulaire categorie werknemers, weinig aantrekkelijk, want duur, traag en vaak ziek. En, er zijn er ook zoveel van.

Is er dan niets gebeurd sinds 1993? Jawel. De leeftijd waarop ouderen stoppen met werken gaat langzaam omhoog. Dit onder druk van het wegvallen van VUT-regelingen en het opschroeven van de pensioenleeftijd. Maatregelen die werden genomen om financieel-economische redenen. VUT-regelingen en pensioen op 65-jarige leeftijd kan Nederland zich niet meer permitteren. Dat correspondeert met de levensverwachting, die ook gestaag omhoog gaat. Maar een met de verhoogde pensioenleeftijd samenhangende visie op duurzame inzetbaarheid werd tijdens dit onderzoek niet aangetroffen. Dat maakt het des te interessanter om de mythen opnieuw tegen het licht te houden, de feiten er bij te zoeken en zowel deskundigen aan het woord te laten als de doelgroep zelf.

### 4.1 Mythe: Oudere werknemers zijn te duur

Oudere werknemers worden vaak 'duur' gevonden omdat ze al een eind op weg zijn op de carrière ladder en in een systeem van functiegroepen en functie jaren vaak op grond van hun anciënniteit het maximum salaris verdienen binnen hun functiegroep. Een hoger salaris dus dan van de jonge werknemer die net instroomt. Het is ook een feit dat de waarde die de ervaren oudere werknemer vertegenwoordigt een andere, hogere is dan jongere die nog aan het begin staat van zijn carrièrepad. Overigens is het merkwaardig dat het vooral de oudere werknemer het

etiket 'duur' krijgt opgeplakt, want – met UWV als praktijkvoorbeeld – zien we dat een medewerker na 11 functiejaren het plafond reeds bereikt heeft. En de praktijk leert dat vrijwel niemand instroomt in functiejaar 1, terwijl promotieregels er voor zorgen dat de doorstroom gepaard gaat met slechts een lichte terugval in functiejaren. Wie bij UWV beloond wordt in functiegroep 5 met 7 functiejaren, wordt bij promotie ingeschaald in functiegroep 6 met 5 functiejaren en heeft daarna nog 7 jaar nodig om het maximaal aantal functiejaren te bereiken. Wie dat doet op z'n 35<sup>ste</sup> heeft dus op z'n 42<sup>ste</sup> z'n plafond bereikt. Daarvoor hoef je geen 50-plusser te zijn.

Het rapport 'Zijn oudere werknemers te duur?' (2011), een verkenning naar de relatie tussen leeftijd, lonen en productiviteit bij de sector Rijk en andere sectoren van het openbaar bestuur, bevestigt dit beeld. "Uit de beschikbare gegevens komt naar voren dat het gemiddeld loon in de sector Rijk stijgt tot ongeveer 40-45 jarige leeftijd. Daarna loopt het loonprofiel vrij vlak en treden er gemiddeld geen grote loonstijgingen meer op. Dit hangt samen met het feit dat veel medewerkers rond die tijd het einde van hun schaal bereiken. Hetzelfde beeld is zichtbaar in de overige sectoren van het openbaar bestuur."

Ook Abvakabo FNV bevestigt dit beeld in haar artikel 'Mythes en feiten over de arbeidsparticipatie van ouderen' (2014) en stelt dat in de marktsector de top van de loonschaal zelfs eerder wordt bereikt dan bij de overheid, namelijk op ongeveer 35-40 jarige leeftijd.

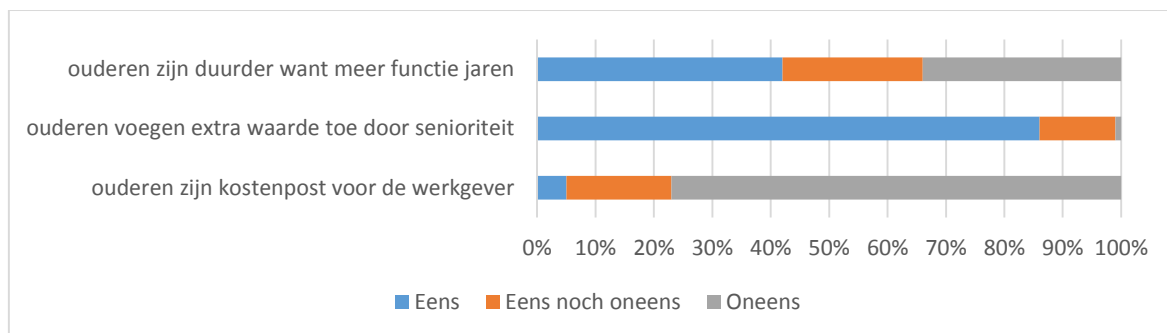
Bovendien tonen diverse onderzoeken aan dat de productiviteit van ouderen niet afneemt met het klimmen der jaren. Sommige studies laten juist zien dat ouderen productiever zijn, aldus de voor het Rijk uitgevoerde verkenning. Zie ook 6.2.

### *De deskundigen*

In z'n algemeenheid herkennen en erkennen de deskundigen dat de oudere werknemer duurder is dan jonge, instromende werknemers. Echter, allen zijn hier genuanceerd over. Van Wingaarden: "duur is alleen waar als er geen prestatie tegenover staat." Yilmaz bepleit een "continu streven naar een balans tussen het salaris- en verantwoordelijkheidsniveau waarop je opereert en de waarde die je toevoegt." Dresens hamert op een actief vitaliteitsbeleid, nodig om productiviteit en flexibiliteit op peil te houden. Dresens: "Mythen zijn het klappende deurtje; het deurtje dat dichtklapt (op basis van de leeftijd), waardoor je niet verder kijkt." De mythe blijft in stand "omdat er onvoldoende wordt ingespeeld op het ouder worden, op het afnemen van fysieke kracht en het benutten van (levens)ervaring" aldus Van Gorp. Pomp ten slotte, benadrukt dat het er niet zoveel toe doet of de mythe waar is of niet, als je maar uitgaat van je kracht.

### *De doelgroep*

86% van de respondenten vindt dat de oudere werknemer extra waarde toevoegt in de vorm van senioriteit i.c. kennis, ervaring en inzicht. De stelling dat oudere werknemers slechts een kostenpost zijn voor de werkgever (want duurder en presteren hetzelfde of minder dan jongere collega's) wordt door slechts 5,5% onderschreven. 42% ziet wel een verband tussen leeftijd en functiejaren.



### Conclusie

Een oudere werknemer is duurder dan een jonge werknemer die net van de schoolbanken komt, maar in z'n algemeenheid kan niet gesteld worden dat oudere werknemers duurder zijn dan hun jongere collega's. Enerzijds omdat dit feitelijk onjuist is, anderzijds omdat ouderen extra waarde toevoegen in de vorm van senioriteit. Een werknemer is 'te' duur als de waarde die hij toevoegt niet in balans is met zijn salaris en verantwoordelijkheden. Dat is niet leeftijdsafhankelijk, maar geldt voor elke medewerker.

## 4.2 Mythe: Oudere werknemers zijn verminderd inzetbaar

Verminderd inzetbaar: een verzamelnaam voor langzaam, inefficiënt, inflexibel, minder productief.

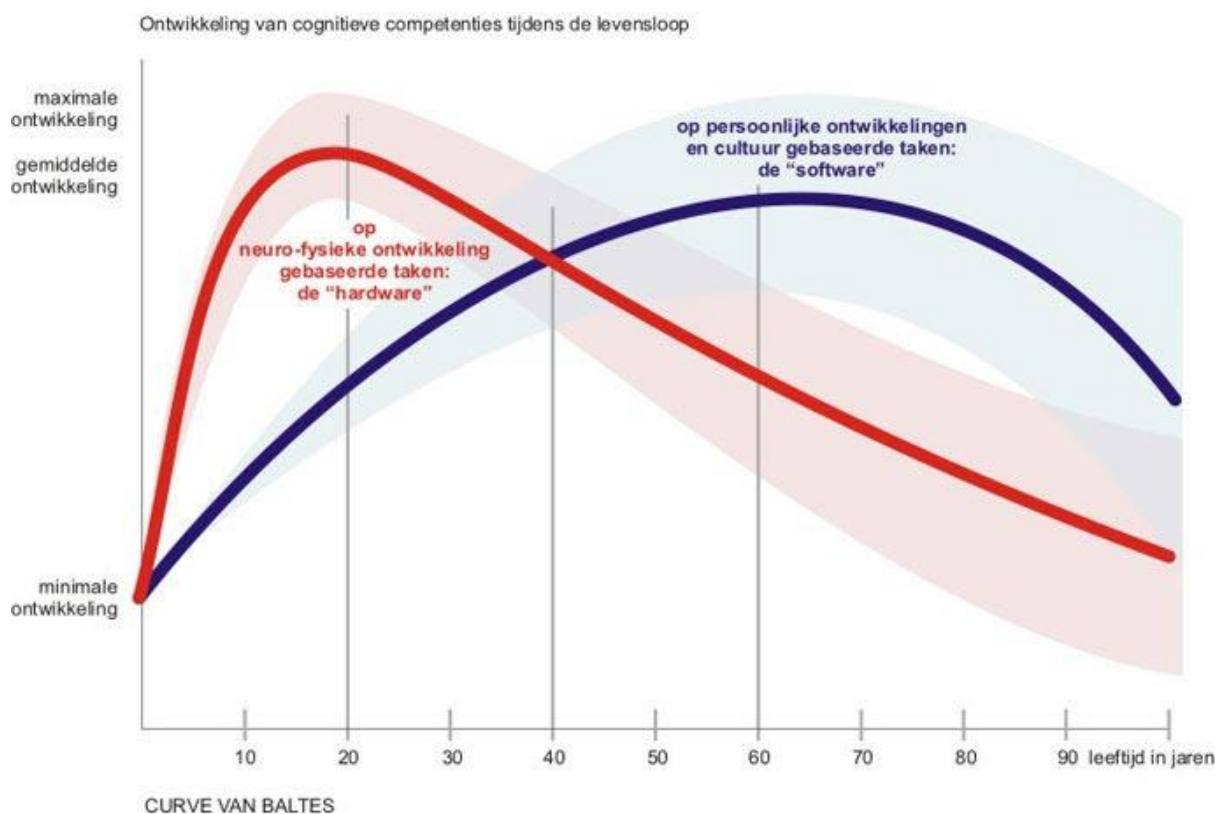
In dit verband is het onderzoek dat Baltes en Petzold (gerontologen) deden naar de ontwikkeling van competenties van mensen gedurende hun levensloop interessant.

In hun bevindingen komen twee ontwikkelingslijnen naar voren:

1. de lijn waarop de neuro-fysieke competenties ontwikkeld kunnen worden oftewel de 'hardware' van de mens, het lichaam;
2. de lijn waarop persoonlijke ontwikkeling en op cultuur gebaseerde competenties zich ontwikkelen, oftewel de 'software' van de mens, de geest.

De twee lijnen worden samengebracht, in de curve die de naam van de onderzoeker heeft meegekregen: de 'Curve van Baltes' (pagina 10). Baltes c.s. constateren dat de neuro-fysieke lijn al na het 20<sup>ste</sup> jaar afneemt en dat de persoonlijke ontwikkelingslijn kan doorgroeien tot gemiddeld, het 70<sup>ste</sup> levensjaar. De curves kruisen elkaar rond het 40<sup>ste</sup>. De lichamelijke achteruitgang wordt dan merkbaar en vaak wordt er ten onrechte van uit gegaan dat dan ook de geestelijke ontwikkeling achteruitgaat. Ingrediënten voor een mid-life crisis.

Een aantal kwaliteiten neemt dus af bij het ouder worden. Denk aan fysieke kracht, geheugen en uithoudingsvermogen. Maar er zijn ook kwaliteiten die niet of nauwelijks beïnvloed worden door het ouder worden, zoals: doorzettingsvermogen, doelgerichtheid en het vermogen om met informatie om te gaan. Naarmate de mens ouder wordt, neem het vermogen om kennis en ervaring te combineren, sociaal en communicatief te zijn en inzicht en overzicht te krijgen toe.



Wat betekent dit nu voor de inzetbaarheid? In de literatuur is men het er over eens dat werknemers de lichamelijke teruggang meestal goed kunnen compenseren. "Weliswaar gaan cognitieve functies wat achteruit: fluïde vermogens, werkgeheugen en concentratie worden minder. Maar andere cognitieve functies blijven gelijk of gaan zelfs vooruit. Dat geldt voor gekristalliseerde vermogens (vermogens om vaardigheden, kennis en ervaring te gebruiken, RM), automatische processen en intelligentie" concluderen de onderzoekers van TNO in 2004 ('De mythe doorbroken', Nauta, De Bruin, Cremer). Bij onderzoek naar de "beelden en feiten over omslagpunten en maatregelen omtrent de productiviteit van oudere werknemers" eveneens door TNO (Dhondt, Vergeer, Kooij, Sanders, 2011), is uitvoerig literatuuronderzoek gedaan en luidt de conclusie dat "het stereotype beeld dat de productiviteit in gevaar komt met het stijgen van de leeftijd van de beroepsbevolking niet wordt ondersteund met solide empirisch bewijs. Integendeel, er is een aanzienlijke hoeveelheid wetenschappelijke studies waaruit blijkt dat er helemaal geen verband is." Het eerder genoemde rapport 'Zijn oudere werknemers te duur?' (2011) komt tot een gelijklopende conclusie: "Er is sprake van een afname van fysieke capaciteiten en een beperkte afname van mentale capaciteiten van ouderen. Er is echter geen eenduidig bewijs dat dit een negatief effect heeft op de arbeidsproductie. Sommige studies laten juist zien dat ouderen productiever zijn". Overigens neemt met het klimmen der jaren de variabiliteit tussen mensen toe ('differential aging') waardoor de verschillen in het functioneren ook per individu toenemen. "Oudere werknemers vormen een zeer heterogene groep waarbinnen de spreiding in mentale en lichamelijke gezondheid zo groot is dat leeftijd alleen een nietszeggend criterium is voor de inzetbaarheid in arbeid" ('De mythe doorbroken', Nauta, De Bruin, Cremer, 2004).

### Deskundigen

Algemene opvatting is dat oudere werknemers, ten opzichte van jongere collega's, niet verminderd inzetbaar zijn. Ook zijn de deskundigen van mening dat niet leeftijd een criterium is, maar wat iemand drijft en aan waarde toevoegt.

Van Wingaarden: "Het is van het grootste belang wat je bovenaan je groeicurve doet. De meeste mensen zitten rond hun 50<sup>ste</sup> op de top van hun kunnen. Dat moet je in de gaten hebben. Vandaar uit moet je verder bewegen. Je kunt de periode waarop je op je top zit rekken, maar op enig moment moet je anticiperen op de laatste fase."

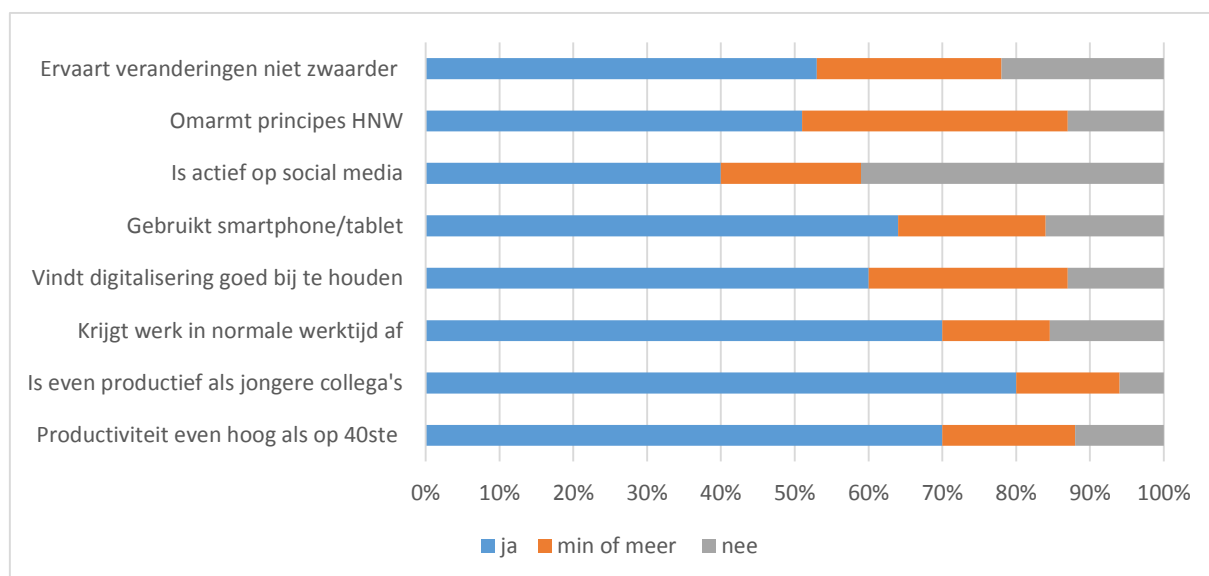
Bleker: "Vitaliteit is een zaak van een vitale geest. De oudere werknemer kent de onderneming of organisatie goed. Zijn kracht zit in kennis en ervaring. Maak gebruik van die kracht en kwaliteiten, tot hun 67<sup>ste</sup> en ook daarna nog. De oudere werknemer is het cement tussen de stenen. De stenen worden aangedragen door de jongeren, maar zonder cement bouw je niets. Goed metselen is een kunst." Yilmaz: "Als young professional is mijn beeld van de oudere werknemer de laatste tijd in positieve zin bijgesteld. Ik heb gezien dat oudere werknemers niet alleen veel kennis en ervaring meebrengen, maar ook veerkrachtig en energiek zijn. Succesverhalen ontkrachten de mythen."

Dresens: "Het is ontzettend stom om in eerste instantie naar leeftijd te kijken. Productiviteit en flexibiliteit valt of staat met een actief vitaliteitsbeleid." Pomp: "Het gaat primair om: wat draag je bij? Dat is niet leeftijdgebonden. Als maatschappij zijn we sterk gericht op het fysieke, terwijl de kracht en de kansen van de oudere werknemer meer op het mentale vlak ligt." Van Gorp ziet het accent nog te veel liggen op arbeidsproductiviteit waarbij ouderen worden opgejaagd met taakstellingen die niet of nauwelijks haalbaar zijn. "Het is een gegeven dat met de jaren de fysieke krachten afnemen. En dat de wijsheid evenzo met de jaren komt."

### De doelgroep

80% van de respondenten is van mening dat hun productiviteit niet onder doet voor die van jongere collega's en 70% is van mening dat hun productiviteit ook niet is afgenomen ten opzichte van die op 40 jarige leeftijd. 78% krijgt het werk in de normale werktijd af.

Zie hieronder het overzicht met betrekking tot productiviteit en veranderingen.



Verder valt op dat de een significant deel van de respondenten ook actief is buiten de functie. 48% is als zodanig actief binnen UWV, in werkgroepen, organisatiecomités, projectgroepen, personeelsvereniging, netwerken, OR of anderszins. Gemiddeld doet elke werknemer (van de 48%) 1,5 UWV-gerelateerde taken buiten het werk. En 71% is ook buiten UWV maatschappelijk actief als bestuurslid, vrijwilliger, opvoeder, mantelzorger, (sport)coach of anderszins. Gemiddeld doet elke werknemer (van de 71%) 3,5 maatschappelijke taken buiten UWV.

Ten slotte het aantal dienstjaren van de respondenten: 75% is 20 jaar of meer in dienst. 45% zelfs meer dan 30 jaar. Dit betekent dat deze groep niet alleen de technologische ontwikkeling heeft bijgehouden, maar ook tal van organisatorische en culturele veranderingen heeft meegemaakt. Denk aan de transformaties van 5 uitvoeringsinstellingen en één landelijk instituut (LISV) naar 1 UWV.

### *Conclusie*

Met het ouder worden neemt het fysieke vermogen af, terwijl het mentale zich nog door ontwikkelt. Werknemers weten het gebrek aan het één doorgaans goed te compenseren met de kracht van het ander. Voor een verband tussen het ouder worden en een afname van de productiviteit is geen bewijs gevonden. Wel wordt de variëteit in vitaliteit groter met het klimmen der jaren. Ook de deskundigen zien geen verband tussen het klimmen der jaren en inzetbaarheid. De doelgroep toont in de enquête aan nog goed mee te kunnen komen. Aan productiviteit is weinig ingeboet en een ruime meerderheid kan goed meekomen in veranderingen en (technologische) ontwikkelingen. 75% is meer dan 20 jaar in dienst en heeft ingrijpende veranderingen meegemaakt. Bovendien is ruim twee derde naast de betaalde arbeid nog op een andere manier maatschappelijk actief, binnen dan wel buiten UWV. Dit zegt iets over vitaliteit, flexibiliteit en betrokkenheid.

### **4.3 Mythe: Oudere werknemers zijn meer ziek**

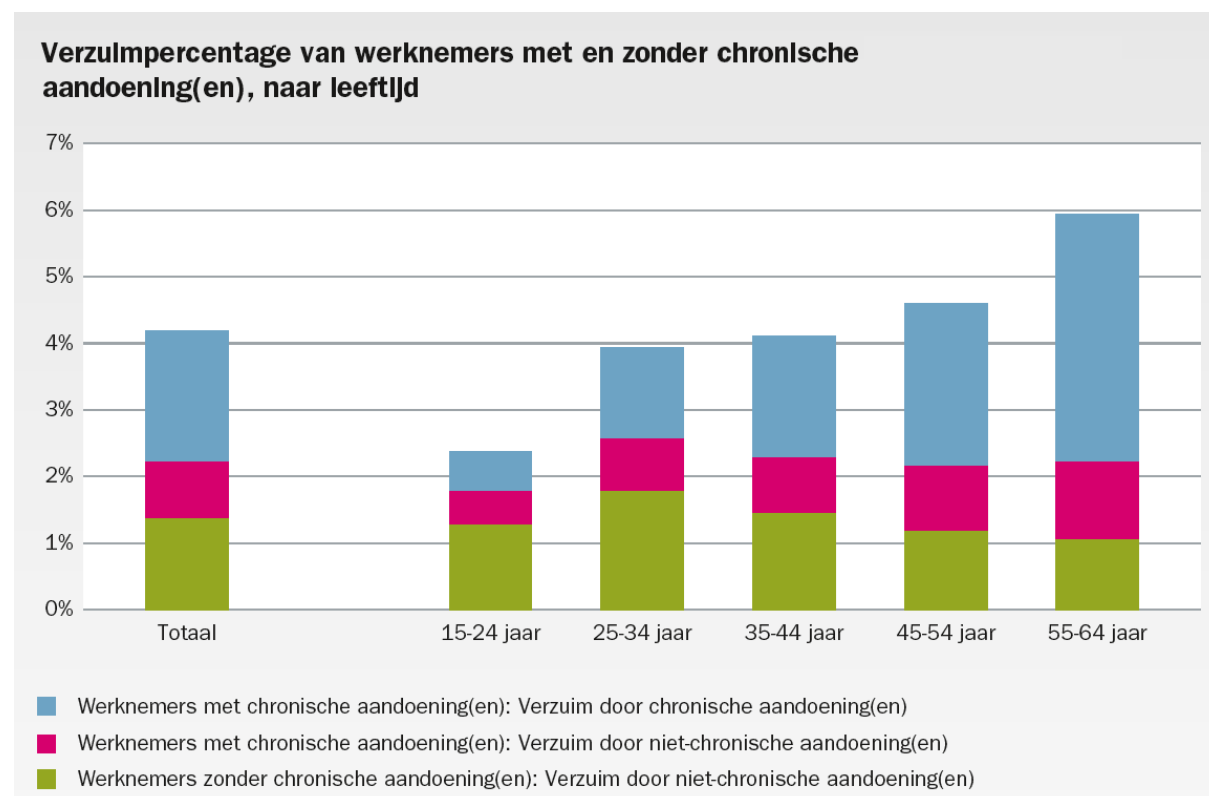
De curve van Baltes indachtig kan met een gerust hart worden vastgesteld dat de lichamelijke gezondheid er niet op vooruit gaat naar mate we ouder worden. We zien slechter, horen slechter, fysieke kracht en uithoudingsvermogen nemen af en chronische ziekten en aandoeningen komen vaker voor. Sommige verslechtingen brengen slechts ongemak met zich mee dat met hulpmiddelen makkelijk is te compenseren. Een (lees)bril compenseert het slechter zien, we stellen onze digitale middelen in op een forsere lettergrootte en als het gehoor het laat afweten compenseren we dat het een hoortoestel. Bij chronische aandoeningen ligt dat uiteraard genuanceerder, al weten veel ouderen ook die beperkingen goed te compenseren.

“Het is belangrijk om de invloed van leeftijd op gezondheid te relativeren. Want ten eerste zijn de verbanden tussen leeftijd en gezondheid vaak erg klein; andere factoren, zoals leefstijl, *biological life events* en langdurige fysieke belasting spelen een grotere rol. Ten tweede is de achteruitgang in gezondheid meestal zo gering, dat zij ouderen niet beperkt in hun functioneren op het werk. En zelfs als de achteruitgang wat groter is, dan blijken ouderen die achteruitgang in lichamelijke en/of mentale gezondheid meestal gemakkelijk te kunnen compenseren met slimme werkstrategieën of hulpmiddelen, waardoor zij niet beperkt zijn in hun functioneren” (‘De mythe doorbroken’, Nauta, De Bruin, Cremer, 2004).

Uit hetzelfde rapport: "Ouderen vormen een zeer heterogene groep waarbinnen de spreiding in lichamelijke en mentale gezondheid zo groot is dat leeftijd nauwelijks een voorspellende waarde heeft voor inzetbaarheid. Maar omdat er nu eenmaal wel degelijk correlaties bestaan tussen leeftijd en verminderde gezondheid, loert het gevaar van statistische discriminatie. Dit houdt in dat een bepaalde groep medewerkers (in dit geval ouderen) wordt gediscrimineerd op basis van hun groepskenmerken, die op zich weinig te maken hebben met de gewenste competenties. Met andere woorden, omdat ouderen wat meer kans lopen op langdurige uitval, durven werkgevers niet in hen te investeren."

Abvakabo FNV constateert ('Mythes en feiten over de arbeidsparticipatie van ouderen', 2013) dat ouderen niet vaker ziek zijn dan jongeren. "Het omgekeerde is het geval; jongeren zijn vaker ziek. Wel is waar dat als ouderen eenmaal verzuimen, dit ook langer duurt. Door het verzuim van enkelen stijgt het gemiddelde verzuimcijfer van ouderen, waardoor er voor de hele groep een negatief beeld ontstaat. Overigens bestaan er grote verschillen tussen sectoren en branches en binnen organisaties tussen afdelingen en soorten functies."

Het rapport 'Ziekteverzuim in Nederland in 2010' (TNO) laat zien dat de chronische aandoeningen in hoge mate bepalend zijn voor het beeld over ziekteverzuim van ouderen.



Bron: TNO-rapport Ziekteverzuim in Nederland in 2010

Andere onderzoeken en artikelen benadrukken de mentale gezondheid van de oudere werknemer. Psychische problemen, zoals depressie en burn-out, blijken meer bij jongeren voor te komen dan bij ouderen. Oudere werknemers zijn in het algemeen ook loyaler waardoor ze een hoge verzuimdrempel kennen.

#### De deskundigen

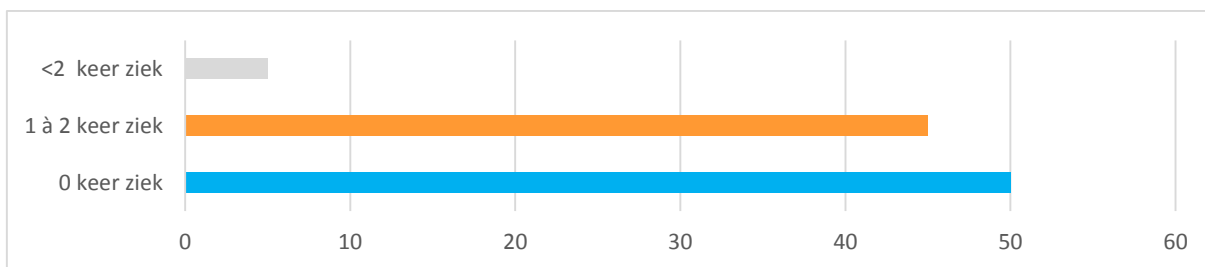
Bleker: "Alleen bij zware werkzaamheden moet aanpassing naar persoonlijk welbevinden plaatsvinden en niet algemeen op basis van leeftijd activiteiten indammen. We moeten waarde toekennen aan het individu en tegelijk minder individualistisch worden. Meer redeneren vanuit de

kudde waarin ieder een plaats heeft en van waarde is.” Dresens: “De gezondere oudere werknemer is juist minder ziek dan zijn jongere collega. Het verzuim van ouderen zit in chronische ziekten. Ga nou eens af van dit soort onzin! Voorkom waar mogelijk chronische ziekte. Ook met chronische klachten kun je vaak nog prima meekomen. En werknemer: hoe zet je jezelf neer?” Van Gorp ten slotte wijst erop dat de productiegedrevenheid kan leiden tot het ‘op scherp zetten’ van ouderen, met uitval of erger tot gevolg. “Nieuwe jonge bazen die nieuwe taakstellingen gerealiseerd willen zien in een tijd dat er financieel minder ruimte is om de oudere te ontzien.”

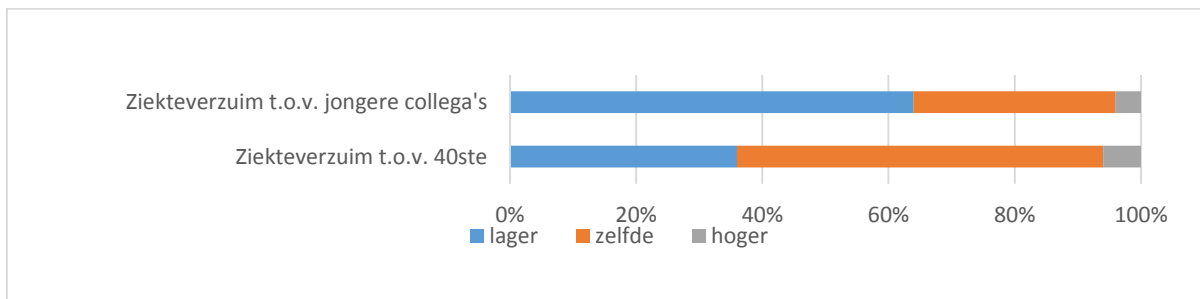
*De doelgroep*

De respondenten bevestigen het beeld dat uit eerdere onderzoeken naar voren komt.

50% van wat de afgelopen 12 maanden een zogenaamde ‘nul-verzuimer’ 45% was melde zich 1 à 2 keer per jaar ziek en slechts 5% deed dat meer dan 2 keer.



Ook als het gaat om de vergelijking met het ziekteverzuim op een jongere leeftijd of met de huidige jongere collega’s, is het beeld dat de ziekteverzuimfrequentie met het ouder worden omlaag gaat. Slechts 6 resp. 4% ziet juist een ongunstige ontwikkeling. Opmerking: de enquête is uitgezet onder alle 50-plussers in dienst van UWV, ongeacht of ze werkend, ziek of boventallig zijn.



*Conclusie*

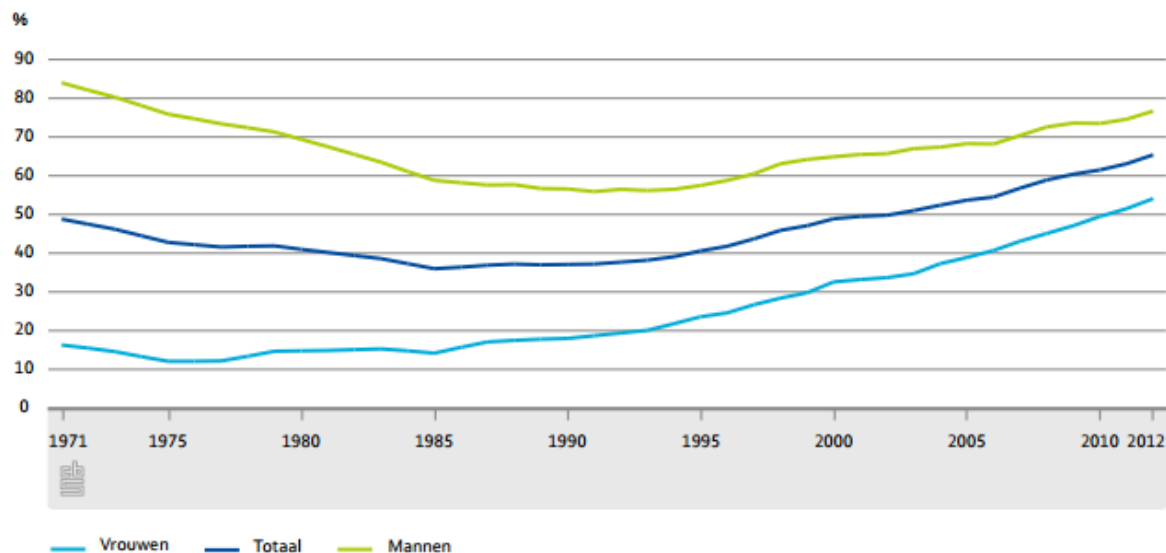
Ouderen zijn minder vaak ziek dan jongeren. Als ze ziek zijn, zijn ze wel vaker dan jongeren langer ziek. Chronische ziekten en aandoeningen zijn in hoge mate bepalend voor het totaalbeeld dat het ziekteverzuim onder ouderen hoger is dan onder jongeren. Deskundigen benadrukken dat ook mensen met chronische ziekten/aandoeningen van waarde zijn en vaak nog goed kunnen meekomen. Respondenten UWV laten een lage verzuimfrequentie zien.



#### 4.4 Mythe: Oudere werknemers willen niet meer leren en werken

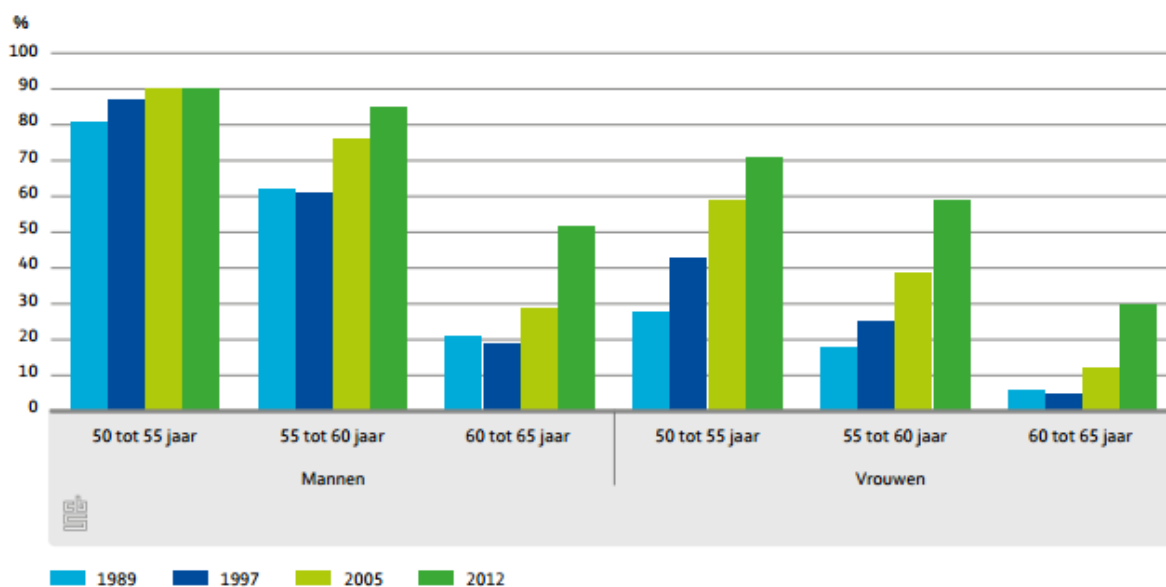
De arbeidsparticipatie van ouderen neemt onmiskenbaar toe. Nodig en logisch omdat de pensioengerechtigde leeftijd opschuift en vervroegde uittredingsregelingen tot het verleden behoren. Een hogere participatiegraad van ouderen wordt ook wenselijk geacht omdat op termijn krapte op de arbeidsmarkt wordt voorzien en ouderen dan hard nodig zijn.

##### Bruto arbeidsparticipatie van mannen en vrouwen van 50 tot 65 jaar



Bron: CBS

##### Bruto arbeidsparticipatie van mannen en vrouwen van 50 tot 65 jaar naar leeftijd



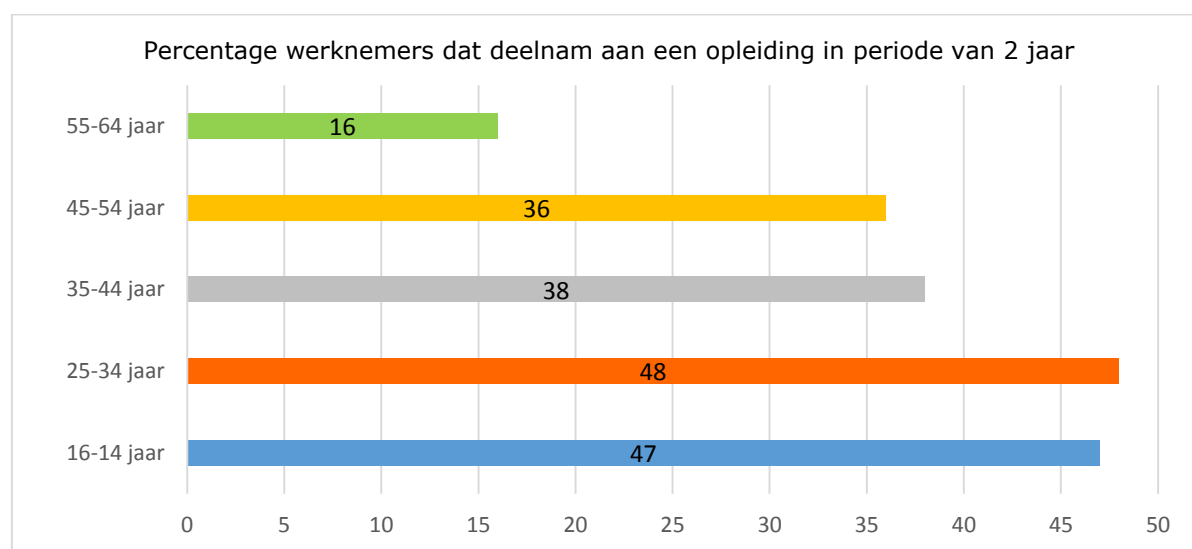
Bron: CBS

Eenzijds is er dus een maatschappelijk drijver: meer arbeidsparticipatie van ouderen gewenst omdat we daarmee ons pensioen- en AOW-stelsel voorlopig intact houden (door geld gedreven). Anderzijds een economische: de te verwachten omslag op de arbeidsmarkt. Volgens de door de Europese Unie uitgestippelde 'Lissabonstrategie' (2000) had de participatiegraad van ouderen in

2010 al 50% moeten zijn. De Lissabonstrategie is de langetermijnstrategie die de Europese Unie in 2010 de sterkste economie van de wereld had moeten maken. De doelen van Lissabon zijn niet gehaald en de prognoses ook maar ten dele uitgekomen. In 2010 is de strategie opgevolgd door de 'Europa 2020 strategie' die uitgaat van 75% arbeidsparticipatie van de Europeanen van 20 tot en met 64 jaar in 2020. Nog een weg te gaan dus: nog meer ouderen aan het werk. En zeker ook meer jongeren.

Tegelijkertijd is het maar de vraag of de prognoses ook werkelijkheid worden. Ontstaat er daadwerkelijk algemene krapte op de arbeidsmarkt? Vooralsnog zien we voorzichtige economische groei, maar houdt de toename van werkgelegenheid daar geen gelijke tred mee. Die blijft achter, waardoor we met het opschuiven van de pensioengerechtigde leeftijd het aanbod op de arbeidsmarkt wel vergroten, maar gebrek aan banen een probleem blijft.

Reden te over om in te zetten op duurzame arbeid en een positiever beeld van de oudere werknemer. Zorgen dat ouderen die werk hebben aan de slag blijven en dat ouderen die dat niet hebben een serieus aanbod vormen op de arbeidsmarkt. Om duurzame inzetbaarheid te realiseren zijn twee ingrediënten onontbeerlijk: een actief vitaliteitsbeleid en de bereidheid van zowel werkgever als werknemer te investeren in ontwikkeling. De praktijk leert dat naarmate de werknemer ouder wordt er minder geïnvesteerd wordt in opleiding.



Bron: Abvakabo FNV

Veel werkgevers vinden het niet rendabel om een oudere werknemer nog scholing aan te bieden. Echter, van een scholing van een werknemer van 55 jaar kan het bedrijf nog zeker 10 jaar plezier hebben. Aangezien jongeren vaker van baan wisselen dan ouderen is de terugverdiendtijd van scholing bij ouderen feitelijk langer. Diverse onderzoeken tonen aan dat scholing van werknemers leidt tot een hogere tevredenheid, betere motivatie, meer zelfvertrouwen en een lager ziekteverzuim, aldus Abvakabo ('Mythes en feiten over de arbeidsparticipatie van ouderen'). Dit beeld wordt bevestigd in de master scriptie 'Levensfasebewust Personeelsbeleid voor de Publieke Sector' (V.d. Torre, 2008) "Scholing en training verbeteren de productiviteit en inzetbaarheid van de oudere werknemer. Opleidingsniveau en kansen op de arbeidsmarkt zijn ook voor ouderen sterk verbonden. Daarnaast werkt scholing motiverend en is zo ook indirect van invloed op het functioneren van werknemers. In onze huidige kenniseconomie met snelle technologische ontwikkelingen is (continue) scholing bovendien van steeds groter belang. Oudere

werknemers, boven de 50, nemen aanzienlijk minder deel aan opleidingen. Uit onderzoek blijkt dat het volgen van opleidingen afneemt, naarmate de leeftijd, het aantal jaren werkervaring en de duur van het dienstverband bij de organisatie toeneemt.”

Anita Stevens ('De vintage werknemer', 2013) baseert zich op onderzoek in België en ziet bij veel oudere werkzoekenden een grote gedrevenheid om opleidingen te volgen. "Zij beseffen zeer goed dat ze in zichzelf moeten blijven investeren, willen ze terug een kans maken op de arbeidsmarkt." Oudere werknemers die gewoon niet meer willen werken zijn schaars volgens haar onderzoek. Belangrijk hierbij is dat het besef dat er geïnvesteerd moet worden continu aanwezig moet zijn en niet pas als de nood aan de man is. Investeren in duurzaam inzetbaar houden begint ver onder de 50. Interessant in dit verband is dat de anticipatie steeds verder naar voren schuift. Biedt de 'Seniorcode' (2005) een leidraad voor de loopbaan na 45 jarige leeftijd, in de opvolger van dit boekwerk 'Door de wol geverfd' gaan de schrijvers ervan uit dat het anticiperen vanaf 40 moet beginnen.

Overigens zijn er in de literatuur geen aanwijzingen dat ouderen slechter kunnen leren dan jongeren. Ouderen leren wel anders. Ze hebben wat meer moeite met abstracte, contextloze kennis en met klassikaal onderwijs en leren het beste via praktische ervaring die nauw aansluit bij het dagelijks werk. Belangrijk is dat ze mentaal in beweging blijven. Ook 'zachtere' trainingen, gericht op gedrag en competenties, mogen niet in het aanbod ontbreken. Uiteraard al naar gelang de behoefte. Plezier is een belangrijk criterium. Waardering krijgen en plezier houden in het werk, houden ouderen langer aan de slag. Een POP nieuwe stijl kan daar bij helpen: *plezier, ontwikkeling, performance*, de pijlers van een persoonlijk ontwikkelplan gericht op duurzame arbeid.

#### *De deskundigen*

Algemeen wordt gedeeld dat het zich blijven ontwikkelen van vitaal belang is voor eenieder. Niemand heeft twijfel aan het leervermogen van de oudere werknemer. Een goede HRM-cyclus, een actief vitaliteitsbeleid wordt daarbij essentieel gevonden.

Van Wingaarden wees eerder al op het belang van wat je aan de top van je groeicurve (zo rond je 50<sup>ste</sup>) doet en hij legt de bal vooral bij de oudere zelf. Vanuit die top moet je verder bewegen "Dat kan simpelweg een taak erbij zijn (bijvoorbeeld mentor) maar ook een drastische carrièrestap. Totaal iets anders gaan doen of een nieuwe opleiding die nieuwe kansen biedt. Zo'n groeicurve moet door medewerker én manager gemaakt worden. Vergelijk en ga in gesprek. Stippel aan de hand van de curve opnieuw je pad uit."

Dresens: "Kansen liggen ook in opleidingen. Blijven investeren, niet alleen in vakinhoud, maar ook in persoonlijke ontwikkeling. Niet blijven investeren in persoonlijke ontwikkeling is een managementfout. Verdeel trainingen niet onder in hard/zacht. Elke goed gekozen training heeft harde baten!"

Yilmaz benadrukt dat de kracht van ouderen zit in hun kennis van de organisatie en de cultuur van de organisatie. "Ouderen weten hoe de hazen lopen. Alles gebeurt steeds weer opnieuw. Ouderen zijn daarbij van grote toegevoegde waarde, mits ze zich voldoende uitgedaagd voelen en niet blijven hangen in hun comfort zone. Ook management heeft de taak ze te benutten en uit te dagen." Voor het management heeft hij dan ook een uitdagend advies: "Kom met een heldere en gedurfde visie op duurzaamheid en mobiliteit, die uitgaat van sturen op resultaat en doorspekt is van positieve prikkels die aanzetten tot persoonlijke ontwikkeling. En breng het ook in praktijk. Ga voor het creëren van meerwaarde. En management: vertoon voorbeeldgedrag! Het management

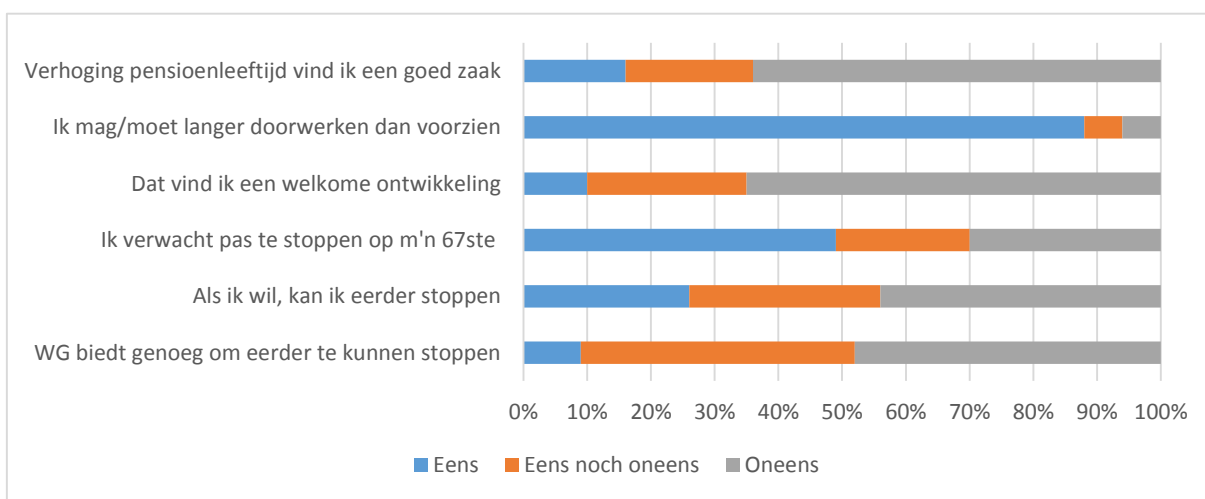
bestaat uit veel oude rotten die zelf niet in beweging komen. Dat kan veel beter.”

Pomp ten slotte, wijst erop dat ouderen nadrukkelijk moeten werken aan hun digivaardigheden en die ook moeten etaleren.

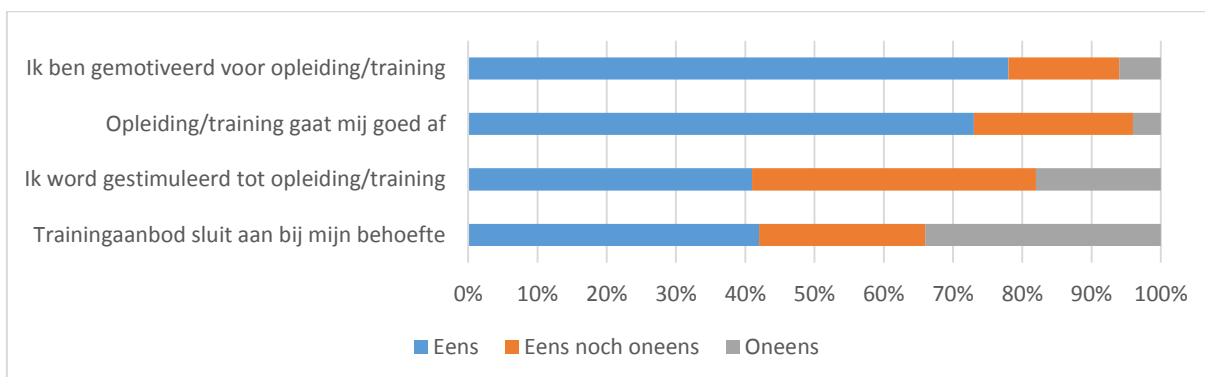
*De doelgroep*

Het beeld is dat de oudere werknemer bij UWV zich goed realiseert dat langer doorwerken de realiteit is. Het overgrote deel (88%) van de respondenten voorziet dat hij langer moet doorwerken dan hij een aantal jaren geleden voor ogen had. Ongeveer de helft (49%) verwacht daadwerkelijk tot de pensioengerechtigde leeftijd door te werken, ook al is die 67 of hoger. Slechts een kwart (26%) verwacht eerder te kunnen stoppen.

Een ruime meerderheid (65%) vindt het mogen dan wel moeten doorwerken na 65-jarige leeftijd geen welkome ontwikkeling. Slechts 16% vindt het verhogen van de pensioenleeftijd een goede zaak. Slechts 9% vindt de mogelijkheden die de werkgever biedt om eerder te kunnen stoppen voldoende.



Als het gaat om de opleidingsbereidheid is de motivatie hoog (78%) en vindt bijna driekwart van (73%) respondenten ook dat het volgen van een opleiding of training hem goed af gaat. Positief over het trainingsaanbod en de mate waarin men tot opleiding en training gestimuleerd wordt is een minderheid van 41 resp. 42%.



*Conclusie*

Het langer (moeten) doorwerken is een feit. Oudere werknemers realiseren zich dat en stellen zich

er op in ook langer door te werken dan zij een aantal jaar geleden voor ogen hadden. Voor een minderheid van de UWV respondenten is dit een welkome ontwikkeling. De mogelijkheden die de werkgever biedt om (alsnog) eerder te kunnen stoppen worden onvoldoende gevonden.

Van een relatie tussen de leeftijd en het leervermogen blijkt geen sprake. Hoogstens leren ouderen anders dan jongeren. Werkgevers investeren beduidend minder in opleiding en training voor ouderen dan voor jongeren. Het argument dat dit niet rendabel zou zijn gaat al lang niet meer op. Immers, ouderen werken langer door en jongeren wisselen snel(ler) van baan.

Investeren in persoonlijke ontwikkeling is ook (of juist) voor ouderen een must. Deskundigen zijn in het algemeen van mening dat dit van vitaal belang is en dat in dat kader ook een goede HRM-cyclus en een actief vitaliteitsbeleid onontbeerlijk zijn. Het management wordt aangespoord hier werk van te maken en het goede voorbeeld te geven. Respondenten UWV tonen zich zeer gemotiveerd om opleiding en training te volgen, maar geven geen voldoende voor het aanbod en de mate waarin zij gestimuleerd worden.

## 5. De waardering van senioriteit

*"Jongeren geven de samenleving 'biologische kracht', maar de ouderen geven hun geheugen. Als een samenleving haar geheugen verliest, is het afgelopen". (Paus Franciscus)*

In de vorige hoofdstukken konden de mythen ontkracht worden: oudere werknemers zijn niet te duur, niet verminderd inzetbaar, niet vaker ziek, ze kunnen en willen leren en ze zijn er op ingesteld dat ze langer moeten werken. Toch is er bij elke mythe ook wel iets te ontdekken dat plausibel is of op waarheid berust. Oudere werknemers zitten vaker in de hoogste treden van hun functie, de fysieke kracht gaat met het klimmen der jaren achteruit, het ziekteverzuim is in z'n totaliteit – inclusief chronisch zieken – hoog en langer werken doen de ouderen wel, maar de mogelijkheid tot vervroegd uitreden staat nog steeds op het wensenlijstje. Mythen rond oudere werknemers, gebaseerd op enkele plausibele aspecten blijken zeer hardnekkig.

Dat lijkt niet alleen voor ouderen te gelden, maar ook voor – een gewaagde vergelijking – bijvoorbeeld de Europese Unie (EU), die makkelijk wordt weggezet als iets van toen. Een populair standpunt is dat velen de EU te duur, te traag en niet meer van waarde vinden. Terwijl Europa ons meer oplevert dan het kost, in euro's, maar ook in waarden die niet in geld zijn uit te drukken. Denk aan vrede, vrijheid, veiligheid en solidariteit. Waarden die voor de jongere generaties vanzelfsprekend zijn als water uit de kraan, maar die voor de oudste generaties een heel andere lading hebben. Omdat zij een geheugen hebben en dat ook gebruiken. Dat geheugen, die ervaring die door ouderen beschikbaar wordt gesteld, mag geëxploiteerd worden door bedrijven en organisaties. En toch zien we anno 2014 dat ouderen het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt, dat hun toegevoegde waarde, hun 'unique selling points' maar moeilijk worden onderkend en beloond. Desondanks zien we langzaam de belangstelling voor de oudere werknemer toenemen. Onder druk van een stijgend aantal werkloze ouderen die niet of nauwelijks aan de slag komen en onder druk van het besef dat ouderen die nu aan het werk zijn beduidend langer door moeten dan een aantal jaar geleden, groeit de aandacht voor de oudere werknemer, vooral bij dienstverleners zoals UWV en brancheorganisaties die hun maatschappelijk verantwoordelijkheid willen nemen. Geboren uit de noodzaak om ouderen aan de slag te krijgen – we willen immers niet te veel werklozen – komen daarmee ook de kwaliteiten van de oudere werknemers weer meer voor het voetlicht.

### *Open voor 50-plus*

Recent is, in juni 2014, de campagne "Open voor 50-plus" van start gegaan, een samenwerking van UWV en het MKB-Nederland. UWV en MKB-Nederland voeren samen campagne om de kansen op een baan voor oudere werkzoekenden te vergroten. De organisaties vragen werkgevers om 50-plussers uit te nodigen voor netwerk- en sollicitatiegesprekken.

Voorzitter Michaël van Straalen van MKB-Nederland: "Het klinkt misschien tegenstrijdig om in deze lastige economische tijd deze oproep te doen, maar er is reden toe: vakmanschap en ervaring gaan steeds zwaarder wegen. En daarover beschikken juist 50-plussers. MKB-Nederland wil graag een extra stap doen om deze groep een goede kans te geven".

Ook Van Straalen moet bestaande beelden zien te doorbreken. Wat zou hij bedoelen met 'tegenstrijdig'? Dat die oudere werknemers duur zijn, minder inzetbaar, vaak ziek? Vermoedelijk

vooral het eerste, want in de vervolgzin geeft hij aan dat vakmanschap en ervaring steeds zwaarder wegen. Het begin van waardering voor senioriteit.

De mythe dat oudere werknemers vaker ziek zijn wordt in de campagne nadrukkelijk ontkracht. "Nieuwe cijfers van het CBS tonen aan dat het ziekteverzuim onder 50-plussers vrijwel gelijk is aan dat van jongere werknemers. Deze cijfers zijn gebaseerd op onderzoek van het CBS en meten de ziekteduur van werknemers zonder langdurige ziekte, zoals hart- en vaatziekten".

Daarnaast een achttal tips om ouderen tegemoet te treden, of zoals het in de campagne genoemd wordt "het beste uit je oudere werknemers te halen". Tips die afkomstig zijn van de Britse krant The Telegraph.

1. Ga er niet van uit dat ouderen met pensioen willen. Misschien kan je je zelf niet voorstellen dat je tot je 67ste wil doorwerken, maar dat geldt niet voor iedereen. Ook op latere leeftijd kun je nog genoeg voldoening en stimulatie uit je werk halen, of het inkomen nodig hebben. Als zij willen stoppen, geven ze dat zelf wel aan.

2. Denk niet dat ouderen achter lopen. Dankzij hun ervaring hebben oudere werknemers veel kennis, die ze ook nu goed kunnen inzetten. Misschien zijn ze iets minder snel met nieuwe technische snufjes. Daar staat jarenlange ervaring in het oplossen van verschillende problemen tegenover.

3. Praat met ze. Ga het gesprek aan met je oudere werknemer over hoe hij of zij de toekomst ziet. Wil je werknemer minder werken of een ander takenpakket? Overleg daar dan over. Vraag hem of haar ook hoe hij of zij het liefst gemanaged wil worden. Daar kan jij ook van leren.

4. Gebruik hun ervaring. Benut de kennis van oudere werknemers door hen als mentor aan te stellen voor jongeren. Zij kunnen de ouderen dan weer helpen met nieuwe inzichten. Voor jouw bedrijf een win-winsituatie.

5. Kleinere hen niet. Benadruk niet de hele tijd dat ze werknemers van een andere generatie zijn door bijvoorbeeld de hele tijd grapjes over 'de goede oude tijd' te maken. Daar wordt niemand gelukkiger van.

6. Discrimineer niet. Pas op dat je je oudere werknemers niet overslaat bij het toekennen van taken, verantwoordelijkheden of promotie. Probeer de juiste persoon voor de taak te vinden, ongeacht leeftijd.

7. Zorg voor training en onderwijs. 50-jarigen hebben nog 15 tot 20 arbeidzame jaren voor zich. Stop dus niet met het investeren in hen. Juist ouderen waarderen het als je hen de mogelijkheid biedt cursussen of workshops te volgen.

8. Zie de voordelen. Oudere werknemers zullen zich niet snel afmelden omdat ze zwanger zijn, zieke kinderen van de crèche moeten halen of een enorme kater hebben na een avond stappen. Oudere werknemers hebben hun werk-privébalans doorgaans beter op orde en zijn zo betrouwbaardere werknemers.

Verder wordt in de campagne, die tijdens dit onderzoek van start ging – onderstreept waarom dit onderzoek plaatsvindt en relevant is. "Werkgevers hebben reserveringen ten aanzien van het aannemen van oudere werknemers. Dat is niet altijd terecht. Uit onderzoek blijkt dat oudere

werknemers loyaler zijn dan jongeren. Dat blijkt uit onderzoek van Raet en Totta Research onder ruim 1000 werknemers. Bijna 30 procent van de werknemers onder de 35 verwacht in de komende twee jaar van baan te wisselen. Bij 45-plussers denkt slechts 5,4 procent dit. Uit het onderzoek van Raet en Totta Research blijkt ook dat hun werkgevers minder investeren in hun opleiding dan in die van jongeren.

De extra aandacht die de overheid besteedt aan de werkvoorziening voor 50-plussers, is geen overbodige luxe. Veel werkgevers hebben vooroordelen ten aanzien van ouder personeel, blijkt uit onderzoeken. Een op de vijf werkgevers denkt dat de productiviteit van oudere werknemers lager is dan hun loonkosten, blijkt uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP), dat bijna 3000 werkgevers heeft ondervraagd. Maar de vrees van werkgevers voor minder productieve oudere werknemers is ongegrond, blijkt uit onderzoek van TNO uit 2011 (i.c. het ook voor dit onderzoek gebruikte rapport 'Beelden en feiten over omslagpunten en maatregelen omtrent de productiviteit van oudere werknemers' van Dhondt, Vergeer, Kooij, Sanders, RM)."

### *De Zilverpool*

Achmea heeft het belang en de waarde van senioriteit aan het einde van het vorig decennium onderkend en er ook iets mee gedaan. Achmea is – net als UWV – een krimpende organisatie met zo'n 20.000 werknemers, waarvan veel 50-plus. Veel ouderen komen in de boventalligheid en daarmee ziet men ook hun kennis en ervaring uit de organisatie verdwijnen. Daarom heeft men in 2010 de 'Zilverpool' in het leven geroepen, enerzijds met het doel om oudere werknemers die geraakt worden door een reorganisatie een alternatief vangnet te bieden en anderzijds met het doel om kennis en ervaring te behouden en over te dragen binnen de organisatie. Werknemers die bij ingang van de boventalligheid 57,5 jaar of ouder zijn kunnen kiezen voor de gebruikelijke afvloeiingsregeling of voor de Zilverpool. De Zilverpool is een flexpool van boventallige senioren die op basis van hun kennis en ervaring elders in de organisatie (of soms ook daarbuiten) worden ingezet op tijdelijke klussen. Wie in de Zilverpool zit ontvangt gegarandeerd 70% van het salaris en in de perioden waarin gewerkt wordt 100%. Essentieel kenmerk van dat 'vangnet' is dat oudere medewerkers zich maximaal inspinnen om aan het werk te blijven en Achmea zich maximaal inspant om in dat kader werk aan te bieden.

Josje Frietman is manager van de Zilverpool. In een interview met MVO Nederland zegt zij: "We zijn eerst het gesprek aangegaan. Waar word je gelukkig van? Waar liggen je kwaliteiten? De Zilverpool is maatwerk. Nevenactiviteiten op het CV, zoals bestuurswerk, kunnen nieuwe matches opleveren. Driekwart van de deelnemers doet ander werk dan voorheen, zowel boven als onder het niveau van de laatst vervulde functie. Sommige deelnemers kiezen bewust voor routinematige klussen. Om zo meer energie over te houden voor hun vrije tijd. Deelnemers met ambitie mogen gericht trainingen volgen."

Gevraagd naar wat het oplevert zegt Frietman: "We besparen op kosten, doordat we geen beëindigingsvergoeding hoeven uit te betalen. Door een ervaren Zilverpooler de klus te laten klaren, hoeven we geen dure externen in te huren.

Voor managers is het aantrekkelijk om een Zilverpooler in te zetten. Zij betalen alleen de gewerkte uren op functieniveau. En de medewerker is al bekend met de organisatie. Dat scheelt tijd bij het inwerken. Daarnaast brengt een Zilverpooler senioriteit, ervaring en rust in een team. En we behouden een goede naam als werkgever; onze werknemers zijn onze ambassadeurs. Vanuit het hele land krijg ik vragen van andere werkgevers over ons initiatief. En verzoeken om presentaties



te geven over de resultaten van de Zilverpool. In 9 van de 10 gevallen is de match een succes." Onderdeel van de businesscase is ook een besparing op externe inhuur. Achmea huurt zo'n 2500 mensen per jaar extern in; een deel daarvan kan op een voor alle partijen passende manier worden ingevuld door collega's uit de Zilverpool. Deelnemers aan de Zilverpool voelen zich betrokken en gewaardeerd en hebben minder financiële zorgen.

Al met al een mooie 'best practice' van Achmea, die op een vernieuwende manier invulling geeft aan duurzame inzetbaarheid en waardering van senioriteit. Een concept dat navolging verdient, maar dat nog niet zoveel heeft gekregen. Ondanks het succes, of misschien wel dankzij het succes, ontstaat er ook bij Achmea discussie over de Zilverpool. Door het verhogen van de AOW-leeftijd blijven medewerkers immers langer in de Zilverpool. Anders ontstaat er een AOW-gat. En door verdergaande reorganisatie neemt instroom in de Zilverpool toe. Een mooie uitdaging. Gezien de mate van externe inhuur zijn er nog legio mogelijkheden voor Zilverpoolers.

### *In de media*

Daarnaast zijn er talloze artikelen in de media met aandacht voor de 50-plusser. André Timmermans, directeur UWV WERKbedrijf, benadrukt op NUzakelijk.nl (april 2014) dat het in dienst nemen van 55-plussers werkgevers voordelen biedt, in de vorm proefplaatsingen en een 'mobiliteitsbonus', d.w.z. korting op aan de Belastingdienst af te dragen premies. De leeftijdsgrens lag toen nog op 55-plus en is recent verlaagd naar 50-plus.

Suzanne Jungjohann, directeur Human Resources bij Tempo Team zegt op ManagersOnline.nl "We worden ouder, vitaler en willen ook langer doorwerken. Tegelijk worden werknemers van 45-plus al snel als te oud en daarmee 'over de top' gekwalificeerd. Dit achterhaalde denken moet veranderen. Het is toch bizar dat je op de helft van je werkzame leven al een soort van stempel opgeplakt krijgt? Deze tweede helft van je werkzame leven ben je waardevoller, juist vanwege je ruime ervaring en opgebouwde kennis".

Michael O'Bryan, innovatieconsulent bij 360-Thinking betoogt op Loopbaan-Visie.nl dat de oudere werknemer een vaak vergeten schat is aan innovatiekracht. "Oudere werknemers beschikken over de ideale eigenschappen die nodig zijn om innovatie te stimuleren, maar toch wordt die groep personeelsleden vaak het minst in verband gebracht met vernieuwing. Oudere werknemers beschikken over het algemeen over een grote expertise, maturiteit en motivatie.

Het koppige idee om creativiteit exclusief voor te behouden aan jonge werknemers en de perceptie dat oudere collega's teveel vastgeroest zijn aan vaste gewoontes om nog vernieuwend te kunnen werken, heeft in het licht van de moderne economie om verschillende redenen een contraproductieve impact."

NRC ten slotte kopt in de krant van 24 mei 2014 dat werkgevers ook een fitte 50-plusser te duur vinden. Het artikel gaat in op de vooroordelen en de praktijkvoorbeelden. Van de harde praktijk voor werknemers die fysiek belastende arbeid verrichten (zoals in de bouw) tot werkgevers die oudere werknemers lozen omdat ze plotseling niet meer naar behoren functioneren. Maar ook het voorbeeld van de werkgever die een oudere met succes na de pensioengerechtigde leeftijd in dienst houdt. Tips geeft NRC ook: bied variatie (oftewel hou ze bevlogen), zorg dat ze blijven leren en heb vertrouwen.

### *Nieuwe cao UWV*

Van belang is dat bedrijven en organisaties inzetten op duurzame arbeid. Gelukkig zien we dat

terugkomen in het resultaat van cao-onderhandelingen, al gaat die ontwikkeling langzaam en voorzichtig.

Uit onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ('Perspectief op langer doorwerken', 2010) komt naar voren dat in 64% van de (115) onderzochte cao's het begrip 'oudere werknemer' wordt genoemd en in 49% 'leeftijdsbewust personeelsbeleid'. Uit hetzelfde komt naar voren dat in 28% van de steekproef-cao's de intentie wordt uitgesproken om een onderzoek en/of studie uit te voeren naar één of meerdere onderwerpen in het kader van 'perspectief op langer doorwerken' en in 18% van de steekproef-cao's gaat het om een onderzoek en/of studie naar leeftijdsbewust personeelsbeleid. Andere ontwikkeling is dat eerder verworven rechten, zoals arbeidsduuraanpassing voor senioren en extra verlofdagen op basis van leeftijd, onder druk staan. Het aantal cao's waarin deze rechten voorkomen vertoont een dalende trend. Bij UWV is zeer recent (juli 2014) een nieuwe cao afgesloten, waarin afspraken zijn gemaakt over duurzame arbeid. De briefing van de Abvakabo (9 juli 2014) aan haar leden zegt daar het volgende over. "UWV en vakbonden vinden het noodzakelijk om periodiek aandacht te schenken aan het werkvermogen van de individuele medewerker, zodat deze vitaal en met plezier kan blijven werken. Door voortdurende veranderingen in het werk én in de persoonlijke omgeving, is het belangrijk dat de werknemer geregeld stil staat bij de balans tussen werk en zijn persoon, en stil staat bij de vraag of zijn kennis en vaardigheden voldoende toekomstbestendig zijn. Dat is primair de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf. De werkgever stimuleert dat op een positieve wijze en faciliteert de medewerker die daarvoor kiest. Op basis van eerdere cao-studies wordt in de cao een aantal afspraken vastgelegd om duurzame inzetbaarheid in de HRM-cyclus te versterken." Dit is meer dan in eerdere cao's stond, maar opvallend is wel dat de bal vrijwel volledig bij de werknemer wordt gelegd. Dit terwijl het belang van de werkgever bij het werkvermogen van de individuele werknemer, de toekomstbestendigheid van diens kennis en vaardigheden en het 'in balans' zijn van diens levenssituatie minstens zo groot is. Zo ook het belang van het behoud van kennis en ervaring (senioriteit). Maar dat is in deze cao nog niet de benadering. Verankering in een robuust vitaliteitsbeleid zou hier van grote toegevoegde waarde kunnen zijn. Input voor een volgende cao.

#### *De deskundigen*

Bleker: "Maak gebruik van de kracht en kwaliteiten, tot hun 67<sup>ste</sup> en ook daarna nog. Onderken die kracht. De oudere werknemer is het cement tussen de stenen. Kennis, ervaring, arbeidsethos en loyaliteit zijn de 'unique selling points' van de oudere werknemer. Let wel, dat geldt voor de huidige generatie 50-plussers. De generaties die hierna komen zijn individualistischer en zullen niet snel kunnen bogen op lange dienstverbanden."

Pomp: "Jezelf zijn als 50-plusser en in jezelf – in je toegevoegde waarde – geloven. Oud van geest is prima en waardevol. Van de zotte dat ouderen daarover moeten nadenken. Samenwerken, ervaring en cultuur zijn de unique selling points."

Yilmaz: "Kennis en ervaring zijn voor de hand liggende unique selling points. Oudere werknemers zijn de cultuurkenners en de organisatie is steeds geneigd het wiel opnieuw uit te vinden. Het zou heel interessant zijn om elk nieuw beleidsvoorstel te laten beoordelen door een panel van 'ervaringsdeskundigen'. Hebben we dit al eerder gedaan? Waarom werd het toen een succes? Of een fiasco? En wat zijn dus onze aanbevelingen? Zou zomaar eens een succes kunnen worden." Van Wingaarden is van mening dat kennis, ervaring en arbeidsethos de unique selling points zijn

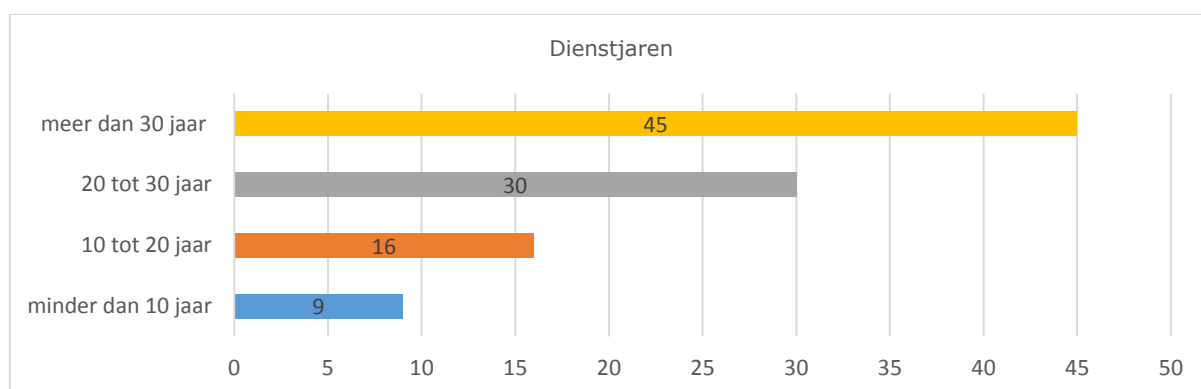
en dat de cultuur van de organisatie tot in de vezels moet worden aangepakt: "geldt voor management en geldt voor de doelgroep zelf. Zet deze punten bewust en weloverwogen in."

Dresens ten slotte: "Het gaat niet zozeer om herwaardering als wel om de bruikbaarheid voor de toekomst. En let wel, instroom is ook opgeschoven van 17 tot pakweg 24 jaar voor een bedrijf als UWV; die leeftijd zie je nu ook aan de natuurlijke uitstroomkant opschuiven." Kennis is volgens Dresens het unieke selling point: "Hoe waarderen we die en hoe nutten we die uit. Een gigantisch kapitaal!"

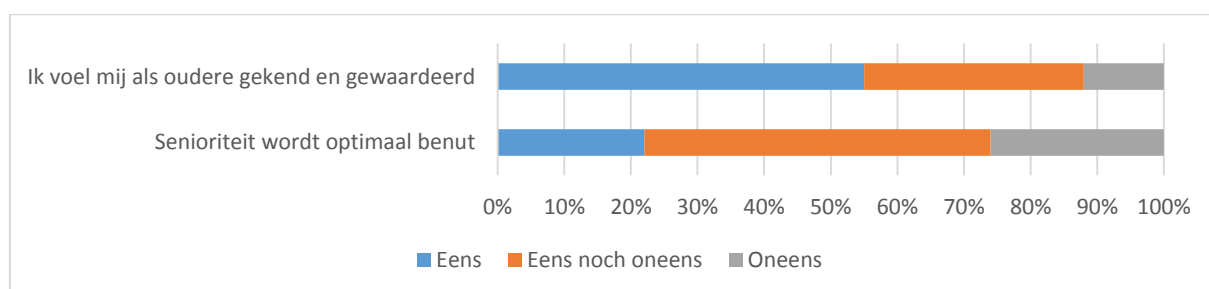
Dresens en Van Wingaarden waarschuwen beiden voor de zelfgenoegzaamheid. Ouderen die het allemaal al weten. Dat kan een valkuil zijn. Het maakt ouderen minder flexibel.

### De doelgroep

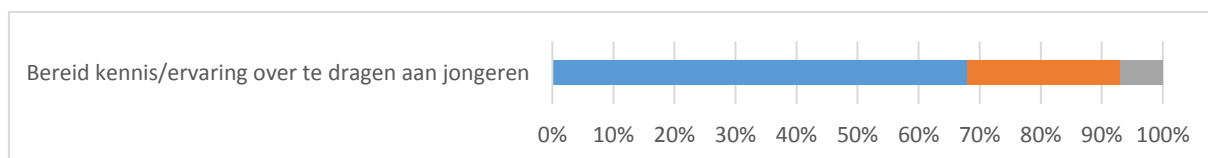
De doelgroep toont zich op de eerste plaats zeer loyaal aan de werkgever. 75% van de respondenten is meer dan 20 jaar in dienst en 45% zelfs meer dan 30 jaar. Daarbij moet worden aangetekend dat deze vorm van loyaliteit (i.c. lange dienstverbanden) opgaat voor de huidige generatie ouderen en ook nog voor de volgende, maar gaandeweg zal de duur van dienstverbanden afnemen, omdat jongeren sneller van baan wisselen en ook minder gelegenheid krijgen om een langdurige arbeidsrelatie op te bouwen.



Het merendeel (55%) van de respondenten voelt zich gekend en gewaardeerd. Slechts 12% voelt zich niet gewaardeerd. Met de benutting van senioriteit ligt dat anders. Slechts 22% is van mening dat die optimaal wordt benut.



De bereidheid om kennis aan jongeren over te dragen is groot. 68% zegt daar volmondig ja op en 25% is bereid dit te overwegen. Interessant voor nader onderzoek is te achterhalen waar de aarzeling bij een kwart van de respondenten vandaan komt.



### *Conclusie*

De mythen zijn hardnekkig en veel werkgevers moeten nog overtuigd worden van de waarde en de kracht van senioriteit. Onder druk van de verhoogde pensioenleeftijd en de arbeidsmarkt dringt het bij de overheid, dienstverleners als UWV en brancheorganisaties, wel door dat de waardering voor de oudere werknemer omhoog moet. In de media is er toenemende aandacht voor de 50-plusser. Een mooi vernieuwend initiatief (2010) is dat van Achmea: de Zilverpool die continuering en navolging verdient. Ook in cao's, zoals die van UWV, wordt meer aandacht gegeven aan duurzame arbeid. De deskundigen bevestigen dat kennis en ervaring de unieke waarden van de oudere werknemer zijn en adviseren stuk voor stuk deze weloverwogen in te zetten. De doelgroep ten slotte, toont zich met gemiddeld een hoog aantal dienstjaren erg loyaal. 75% heeft een dienstverband van 20 jaar of langer. Dit met de kanttekening dat dit geldt voor de huidige generatie oudere werknemers. Jongeren bouwen minder langdurige arbeidsrelaties op. De waardering van senioriteit krijgt net een voldoende, benutting van senioriteit kan nog een stuk beter.

## 6. De oudere werknemer aan zet

*"Een beetje mens vergrijst niet"* (Loesje)

We weten inmiddels dat de mythen feitelijk ontkracht zijn, maar in de hoofden van veel werkgevers zijn ze nog steeds aanwezig. We weten ook dat de participatiegraad van ouderen toeneemt en dat overheid en een aantal brancheorganisaties er in toenemende mate van doordrongen raken dat de waardering op de arbeidsmarkt voor de oudere werknemer omhoog moet. Elk om hun eigen reden, maar toch. Ook de media-aandacht voor de oudere werknemer neemt toe. Daarmee heeft de oudere werknemer wel de aandacht, maar nog niet de populariteit die hij verdient. Leeftijd is nog veel te vaak het klappende deurtje, om met Dresens te spreken. 50-plus? Nee, dan zijn wij niet in u geïnteresseerd.

Decennialang is er maar weinig veranderd, dus is het tijd voor andere wegen. Werk aan de winkel oudere werknemer. Want als er iemand 'oud' een positievere klank kan geven, dan is het de 50-plusser zelf. Het momentum is daar. En als het momentum er nog niet gekomen is, dan zijn alle ingrediënten aanwezig om het te creëren. Tijd dus om op te staan, van zich te laten horen, lawaai te maken op een manier die de oudere werknemer past: krachtig, weloverwogen, niet mis te verstaan.

Want 50-plussers kunnen ook zelf het beeld beïnvloeden. Individueel, door zichzelf positief neer te zetten als medewerker die plezier heeft in z'n werk en in z'n leven, waarde toevoegt, iets te melden heeft, gedreven en bevlogen is. Al die dingen tegelijk is misschien wat veel gevraagd en ook niet voor eenieder weggelegd, maar stuk voor stuk helpen ze om 'oud' die positievere klank te geven. 'Oud' is namelijk een woord dat, zolang het niet over kaas, wijn of antiek gaat, wordt geassocieerd met versleten en niet meer bruikbaar. Iedereen wil het worden, bijna niemand wil het zijn. In Frankrijk heeft men het overigens liever over 'le troisième âge' en in België introduceerde onderzoeker/auteur Anita Stevens de term 'vintage werknemer'.

*Young@Heart*

Krachtiger wordt het optreden van de oudere werknemer als hij zich verenigt in een netwerk. Waar bij veelal grotere organisaties wel jongeren-netwerken, roze netwerken en multiculturele netwerken zijn ontstaan, hebben ouderen zich nog maar weinig verenigd. Binnen de overheid zijn slechts enkele ouderen-netwerken actief, waarvan dat van de (gezamenlijke) ministeries van Binnenlandse Zaken en Veiligheid & Justitie het meest volwassen netwerk is. Dit netwerk is aan het eind van het vorig decennium bij Binnenlandse Zaken opgericht onder de naam "De Grijsze Leeuwen" (refererend aan het beeldmerk) en later omgedoopt tot Young@Heart. Een mooie naam die wij in het Nederlands vertalen met 'jong van geest'. Beetje jammer is dat wel, want met 'oud van geest' is helemaal niets mis. Oud van geest betekent dat de geest gerijpt is, het brein zit vol kennis en ervaring.

Een kapitaal dat voluit ingezet kan worden. Overigens is Young@Heart een netwerk met een professionele aanpak dat de oudere werknemer op een krachtige manier neerzet.

Sprekend namens de leden zegt Young@Heart: "Wij zijn: loyaal aan onze werkgever; geven rendement terug voor een opleiding; hebben een mega werkgeheugen en bakken ervaring; zijn gezond en vitaal; zijn flexibel in onze werktijden; kunnen zelfstandig werken; zien

vernieuwingen als een uitdaging; hebben een breed netwerk; werken duurzaam!”

Zie hier de pitch van de oudere werknemer als collectief. Niks versleten of niet meer bruikbaar.

Young@Heart voegt daar nog aan toe: “Ervaren medewerkers vormen het hart van de Rijksdienst.

Wij zeggen: gebruik dat kapitaal! De toekomst is aan de jongere generaties, maar wij werken nu samen met hen aan continuïteit in verandering.”

Een voorbeeld en inspiratie voor groepen 50-plussers die zich ook willen organiseren.

### **PROUD@UWV**

UWV is als organisatie sterk in diversiteit. Diversiteit wordt gestimuleerd en initiatieven van groepen werknemers die zich in een netwerk willen organiseren worden tot op het hoogste niveau ondersteund. Zo ontstonden een roze netwerk voor de LHBT-collega's, een netwerk voor jonge UWV-ers, een multicultureel netwerk en een vrouwennetwerk. Sommige daarvan vierten al hun 5-jarig bestaan. Ouderen voelden zich, ondanks hun weinig rooskleurige arbeidsmarktpositie, de krimpende organisatie, de dreigende boventaligheid en de vergrijzing van de organisatie, tot voor kort niet geprikkeld tot het oprichten van een netwerk. Tot het najaar 2013, toen het initiatief ontstond om een ouderennetwerk op te richten. Geïnspireerd door de Zilverpool van Achmea en Young@Heart ging een aantal gelijkgestemde collega's aan de slag met de oprichting van een ouderennetwerk. Eerste stap was het formuleren van een missie. Deze kwam eind 2013 tot stand en is gestoeld op drie pijlers, te weten:

#### 1. Bewustwording.

- Het realiseren van een positieve beeldvorming en aandacht voor de doelgroep.
- Senioriteit etaleren en uitnutten. Excelleren en innoveren, omdat juist de senior weet hoe het moet en hoe het ook anders kan.

#### 2. Empoweren van de doelgroep.

- Een programma om de oudere werknemer in z'n kracht te zetten en te houden door in te spelen op nieuwe ontwikkelingen (zoals digitalisering, social media).
- Leeftijd & gezondheid: programma ter bevordering van bewust en gezond leven, met oog voor balans leeftijd-werk-privé.

#### 3. Kennisdeling.

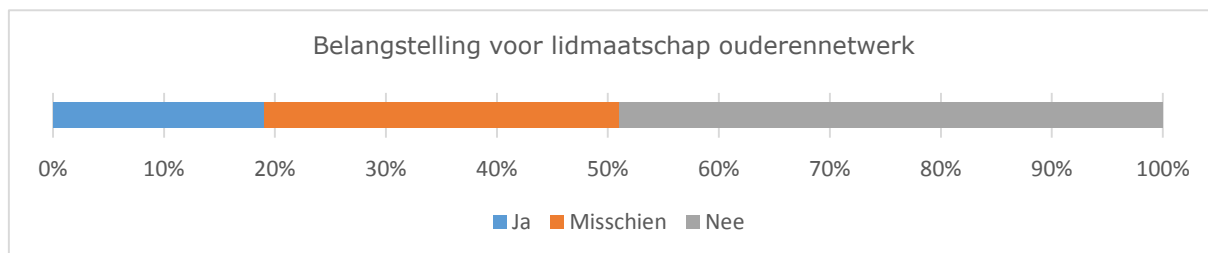
- Het Ontwikkelen, verzamelen en ontsluiten van kennis van, over en voor de doelgroep. Een kennisbank vol nuttige informatie voor en over de doelgroep realiseren (ook van nut voor de werkgever)
- Een sociaal platform inrichten voor uitwisseling van ervaringen binnen de doelgroep; uitnodigen tot vragen stellen, vragen leren van elkaar.
- Kennis borgen door coaching/mentorschap. Ouderen die dat kunnen en willen tot coach/mentor maken van jongere collega's.
- Verbinding met de buitenwereld, door uitwisseling en kennisdeling met netwerkgroepen buiten UWV, Rijksbrede Benchmarkgroep (RBB), maatschappelijke organisaties. Ook organiseren en deelnemen aan excursies, seminars, congressen.

De netwerkgroep heeft zich inmiddels genoeg steun verworven om in oktober 2014 formeel gelanceerd te worden. Als naam is gekozen voor **PROUD@UWV**, om die naam aangeeft waar net werk primair voor staat – positieve PR voor de doelgroep – en tegelijkertijd de doelgroep, het

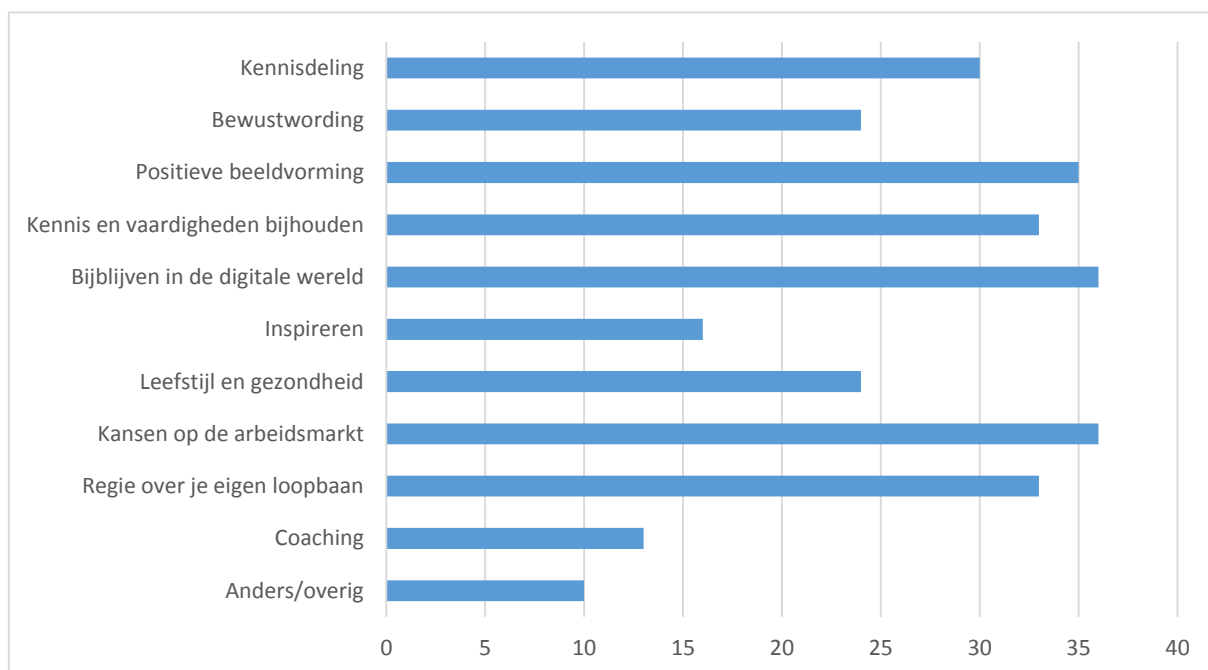
begrip 'oud' en heel UWV in een positief daglicht stelt. *Proud to be oud!*

UWV telt ruim 9300 potentiële leden van het netwerk en dat is bijna de helft van de organisatie. Deze leden ontvingen in juni een enquête waarin zij bevroegd werden op velerlei onderwerpen en waarvan de uitkomst wordt gebruikt voor zowel het netwerk in oprichting als dit onderzoek. Binnen een dag waren 1000 enquêtes ingezonden en in totaal bestond de respons uit 3821 ingevulde enquêtes oftewel 41%. Kortom, het onderwerp leeft.

Ongeveer de helft van de doelgroep is geïnteresseerd in lidmaatschap van het ouderennetwerk dat nog van de grond moet komen.



Onderwerpen die het netwerk zou moeten oppakken zijn:



### Kansen

Kansen liggen er niet alleen voor de 50-plusser zelf, maar ook voor de organisatie waar zij werken, voor hun jongere collega's en voor de samenleving. De deskundigen zijn gevraagd waar zij de kansen zien.

Kansen zijn mede afhankelijk van de organisatie en de mate waarin die door heeft dat leeftijd geen eerste criterium is, zegt Dresens. Zorg voor een wake-up call voor het management, want gevaar is dat ze niet nadenken en zich baseren op beelden en vooroordelen zonder voeling te houden met de groep waar het om gaat. En voor de werknemer geldt, zegt Dresens: "Hoe zet je jezelf neer? Je kunt het beeld zelf beïnvloeden."

Yilmaz gelooft in 'inclusie', dat wil zeggen het herkennen, erkennen en gebruik maken van het hele kleurenpalet aan personeel in de organisatie en daarmee de organisatie verrijken. Niet alleen de

goede intentie hebben, niet alleen vertalen naar beleidsstukken, maar er ook echt iets mee doen! Meerwaardecreatie in je bedrijfsvoering en dienstverlening. Yilmaz daagt de 50-plusser uit om vooral uit de comfortzone te komen en initiatief en verantwoordelijkheid te nemen. Onderken je eigen kracht en opportuniteiten!

Van Wingaarden: "Politiek-maatschappelijk is het een rommelige periode. De staat trekt zich langzaam terug. Een ouderennetwerk is een goede zet, maar moet geen club worden die alleen voor het eigenbelang gaat. De verbinding met de organisatie en de jongere generaties is belangrijk."

Pomp benadrukt dat het er primair om gaat te laten zien wat je bijdraagt. En dat is helemaal niet leeftijdsgebonden. Een serieus tegengeluid laten horen helpt het beeld te veranderen. Kabaal maken! Werknemers moeten uit hun verkrampde positie komen en werkgevers moeten zich niet meer laten leiden door perceptie en vooroordelen.

Bleker benadrukt het kapitaal dat de oudere werknemer vertegenwoordigt. Die kent de onderneming of organisatie immers goed. Ga uit van waar mensen goed in zijn. Zet ze met al hun kennis en ervaring in hun kracht. Het is tijd om te oogsten, zegt Bleker. Oogsten wat er uit al het werkzaad is voortgekomen! En dat geldt natuurlijk voor zowel de 50-plusser als voor de organisatie of onderneming waar hij werkt.

Van Gorp ziet in de oudere werknemer de senior die vertrouwen kan uitstralen in de organisatie, het familiegevoel van de onderneming kan versterken. Naar zijn mening zijn de meest succesvolle bedrijven, die met een cultuur waarin ze elkaar als één grote familie zien. Werken naar vermogen en werknemers in hun kracht zetten door ze datgene te laten doen wat ze graag doen en waar ze goed in zijn, ziet hij als een kans.

### *Bedreigingen*

Naast kansen zijn er natuurlijk ook bedreigingen voor de oudere werknemer. De vooroordelen en perceptie kennen we. Maar het op scherp zetten van de oudere werknemer is er ook een, zegt Van Gorp. Het accent op productie. Vooral in fysiek belastende functies is dat een bedreiging.

Bleker ziet de bedreiging vooral in het weg-reorganiseren van ouderen. "Dat is niet alleen een bedreiging voor de oudere werknemer, maar vooral ook voor de onderneming/organisatie, omdat kennis en ervaring daarmee wegvloeien."

Rode draad in de visie van Dresens is een actief vitaliteitsbeleid. Een goede invulling daarvan is van essentieel belang en vitaliteit niet serieus nemen is een bedreiging voor duurzame arbeid.

Yilmaz ziet als grootste bedreiging het niet onderkennen en laten lopen van de kansen.

Ook Van Wingaarden stelt dat kansen niet pakken de grootste bedreiging is. "Het oprekken van de pensioenleeftijd is eurogedreven. Daarachter zit geen groot gedachtengoed. Dat moet nog worden ingevuld."

### *Verbinding met jong*

Netwerken als Young@Heart en **PROUD**@UWV maken van de verbinding met jongere collega's een speerpunt, want zo benutten ze de senioriteit en borgen zij de 'know how' binnen de organisatie.

Hoe op een goede manier de verbinding met 'jong' te maken?

Van Wingaarden: "Pak het vooral op een leuke, sprankelende manier aan. Jongeren mopperen op ouderen en hebben het beeld dat die het allemaal erg goed voor zichzelf geregeld hebben. Dat ouderen zich daar ook voor hebben ingespannen – in collectief belang – lijkt vergeten en niet meer



mee te tellen. Het historisch besef is beperkt.

Inderdaad zijn al die fraaie secundaire arbeidsvoorwaarden er niet vanzelf gekomen. Zowel ouderen als jongeren hebben er profijt en de rechten voor werknemers (van vakantiegeld en dertiende maand tot verlofregelingen, ontwikkelingsmogelijkheden en sociale plannen) zijn veelal tot stand gekomen in een tijd waarin de organisatiegraad (vakbondslidmaatschap) veel groter was dan nu het geval is. In een tijd waarin we minder individualistisch waren en meer waarde werd gehecht aan het collectief belang. Interessant is dat het collectief belang nu ook weer ten grondslag ligt aan het oprichten van netwerken.

Ook Dresens gaat in op historisch en maatschappelijk besef. "Jongeren hebben geen fiducia in wat zich buiten hun belangenveld afspeelt. Zo zijn ze ook opgegroeid. Er sluit maar weinig aan op hun opleiding en carrièrewensen. Aan de slag komen is een groot probleem. Een hypotheek krijgen ook. Daarentegen beperken jongeren hun perspectief door te timmeren op slechts één plank in plaats van op de hele vlonder. Ze zijn te vaak niet thuis en snel tegen, maar waar zijn ze vóór? Ze kijken ouderen er op aan dat die het (in hun ogen) goed geregeld hebben voor zichzelf. Kortom je moet van goeden huize komen om ze voor je te winnen. Jongeren hebben immers gelijk: flexbanen, geen duurzame relaties met bedrijven en ze moeten zelf opdraaien voor de rottiigheid als ze zonder werk komen te zitten. Wat denk je dat ze vinden? Wij hebben het niet goed voor ze geregeld, terwijl ze het kapitaal van de toekomst zijn."

De carrière van de oudere ligt bij de jeugd, zegt Bleker. "De oudere is er al geweest, heeft de ervaring. Zij is warm voorstander van de 'meester-gezel-leerling' constructie. "Het is een must. Zou veel meer gedaan moeten worden. Vraagt creativiteit van beide kanten. Werk met teams die uit verschillende leeftijdscategorieën (ervaringsniveaus) zijn samengesteld. Het is de kans om kennis over te dragen en frisse inzichten van jongeren te combineren met de kennis en ervaring van ouderen. Synergie!"

Pomp, Van Gorp en Yilmaz zitten ook op die lijn. Pomp: "Oud coacht jong vanuit senioriteit (meester-leerling), jong coacht oud op nieuwe werkvormen, nieuwe arbeidsvormen, digitalisering enz." Yilmaz: "Ik geloof heel erg in het 'meester-gezel' model zonder te benoemen wie de meester en wie de gezel is. Bij een goed evenwicht wisselen die rollen per onderwerp."

PROUD@UWV gaat vooral eerst met de collega's van Jong@UWV in gesprek om te bespreken hoe het best de verbinding gemaakt kan worden om tot waardevolle en inspirerende co-creaties te komen, opdat dit breed wordt opgepakt in de organisatie.

### *Goed werkgever- en werknemerschap*

Als de situatie verandert moet je je beleid bijstellen, zegt een managementwijsheid. Wat betekent het veranderd perspectief voor de oudere werknemer voor de invulling van goed werkgeverschap en -werknemerschap?

Voor de dialoog met elkaar aangaan, zegt Dresens. "Instrumenten ontwikkelen om de balans te houden tussen belasting en belastbaarheid, tussen werk en privé." De onlangs overeengekomen cao van UWV zet een stap in die richting. Tegen de werkgevers zegt Dresens: "Weg met de focus op leeftijd, weg met de vooroordelen en de klappende deurtjes."

Ook Bleker zit op die lijn. Tegen de werknemer zegt zij "Voer het gesprek, wees je bewust van je kracht en ga de verbinding aan met jong." Tegen de werkgever: "Onderken de waarde en kracht van de ouderen en ga het gesprek aan met die groep. Leg ze niets op, anders gaan de hakken in het zand. Een ouderennetwerk kan helpen bij kennisdeling en bewustwording. En het helpt ook om

te kunnen oogsten. Stimuleer de verbinding met jonge generaties. Zorg voor wie (deels) niet meer mee kan; maar dat is niet leeftijdgebonden. Geldt net zo goed voor iemand van 35 of 45.”

Van Wingaarden tegen beide partijen: “Werk aan een cultuur waarin functioneringsgesprekken een echte dialoog zijn, waarin lastige vragen niet uit de weg worden gegaan. Zorg voor eye openers: wat ga je doen de laatste 10 jaar van je loopbaan, opdat je met trots de organisatie verlaat?”

Van Gorp: “Zorg voor inzichtelijkheid van pensioengegevens en alle regelingen die daarmee verband houden. Faciliteer medewerkers met een ‘app’ of dashboard waarmee zij eenvoudig kunnen zien wat de consequenties zijn van vervroegd stoppen en langer doorwerken.”

Yilmaz vraagt de werknemer zichzelf te dwingen tot persoonlijke ontwikkeling en vooral eerlijk te zijn naar zichzelf en de organisatie, door te streven naar een continue balans tussen salaris, het verantwoordelijkheidsniveau en de waarde die wordt toegevoegd. Tegen de werkgever is hij heel duidelijk: “Niet lullen maar poetsen. Practice what you preach! Voorbeeldgedrag laten zien.”

### *Remotie*

De balans tussen belasting en belastbaarheid en tussen werk en privé is al meerdere malen aangestipt. Het is gezond en verstandig op alle leeftijden deze balans goed in de gaten te houden en het onderwerp ook onderdeel te laten zijn van het vitaliteitsbeleid. Voor ouderen is dit onderwerp extra relevant gezien de afname van fysieke capaciteiten en de leeftijdsfase waarin ook de kijk op carrière een andere wending neemt. Voor wie zich op zijn 50<sup>ste</sup> afvraagt “wat wil ik worden?” spelen geld en status veelal minder een rol dan bij iemand die dat zich op z’n 25<sup>ste</sup> afvraagt. Voor een 55- of 60-plusser die de laatste fase ingaat en straks met trots afscheid wil nemen van de organisatie of onderneming, spelen weer andere overwegingen.

De 50-plusser hecht meer aan wat hem drijft, energie en plezier geeft in het leven.

Afhankelijk van leeftijdsfase, drijfveren en ontwikkelingsfasen worden keuzes gemaakt. Het wordt minder vanzelfsprekend dat carrières lineair, traditioneel verlopen.

Daar hoort ook bij dat meer en vaker nagedacht wordt over een carrièreswitch, een stap opzij, omhoog of een stapje terug. En hier komt ook de term ‘demotie’ om de hoek kijken. Een term die Dresens absoluut niet horen wil. “Als er iets is waar ouderen niets van moeten hebben... Weg met dat woord!” Gelukkig hebben onze zuiderburen de oplossing: Remotie! Niet een ander woord voor hetzelfde, maar een wezenlijk ander begrip, dat niet alleen positiever klinkt, maar de lading ook beter dekt. Remotie is een stap om weer in balans te komen – omhoog, opzij, omlaag – gebaseerd op wat iemand drijft: passie, bevlogenheid, nieuwe uitdagingen. Dat vraagt natuurlijk ook om een cultuur waarin we afscheid hebben genomen van vooroordelen en het normaal is dat werkgever en werknemer beiden investeren in ontwikkelen en groeien. Dat alles in een op feiten gebaseerde dialoog van wederzijdse verantwoordelijkheid.

Remotie: een nieuw begrip, een opening om de dialoog vernieuwend in te vullen.

### *Vergrijzing*

Vergrijzing is een punt dat in organisaties en ondernemingen nog te vaak als een probleem wordt aangeduid. Voor wie inzet op duurzame arbeid, zijn mensen tot de pensioengerechtigde leeftijd op een goede manier aan de slag houdt, z’n uiterste best doet om jonge instroom te krijgen, maar daar niet in slaagt, is dit waar. Maar vindt maar eens zo’n bedrijf of onderneming.

Voor andere bedrijven is het een uitdaging. Met name daar waar fysiek belastende arbeid wordt verricht. Daar zou men de oplossing moeten zoeken in het inzetten van de 50-plusser – uiteraard

afhankelijk van diens conditie en persoonlijke voorkeur – op meer gevarieerd werk. Denk aan coachingstaken, instructie geven, supervisie enz.

Weer andere organisaties – zoals Achmea en UWV – zijn rijk met zoveel 50-plussers. Het zijn organisaties in de krimp, waar men in de toekomst met veel minder mensen hetzelfde werk kan doen. Wat is er mooier dan nu een rijkdom aan kennis en ervaring te hebben, die te borgen in systemen en beperkte nieuwe instroom en geleidelijk op een natuurlijke manier af te slanken. Zie ook als voorbeeld de Zilverpool van Achmea, waarbij men senioriteit op een vernieuwende manier inzet.

#### *Plezier als arbeidsvoorwaarde*

Ten slotte de vraag aan de deskundigen: zou in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen niet de 'P' van Pleasure moeten worden toegevoegd aan de bestaande drie: People, Planet, Profit (of Prosperity). Plezier als arbeidsvoorwaarde, geloof je daar in? En hoe meet je dat? Allen antwoorden bevestigend.

Niet ongelukkig zijn is het belangrijkste zegt Pomp. "Bewust je persoonlijke balans kunnen zoeken door minder uren te werken. Dat geldt voor zowel oud als jong. Een slimme manier van meten, kan met bijvoorbeeld de Google app, waarop je aan kunt geven of je je happy of juist unhappy voelt." De 'HappyHealthy' app.

Pleasure is een must, zegt Dresens. "Als je niet met plezier de zon op ziet gaan is er iets mis, op het werk dan wel privé). Heb er oog voor, maak het bespreekbaar. Vanuit mens-perspectief. De vitaliteitsmeter inzetten als instrument."

Ook Yilmaz gelooft in plezier als drijvende kracht. Je spendeert immers meer tijd op of aan het werk dan privé. "Koppel het aan persoonlijke ontwikkeling. Besteed pakweg 20% van je werktijd echt aan plezier om het plezier. Vraag je af waar je energie mee opdoet. Benoem je 'darlings!'" Van Gorp noemt zijn drie pijlers: "1) plezier (na plaats, product, prijs, promotie, personeel, fysieke distributie, presentatie, productontwikkeling, plagiaat, plannen/papier is de elfde P de belangrijkste: plezier/prest), 2) geluk, dat het lukt wat we doen en 3) avontuur, dat we ervan leren, dat we wijzer worden en dat we mogen bijdragen aan een beter bedrijf en een betere wereld." Bleker ten slotte, vervangt pleasure liever door proud. "Pleasure heeft te veel de klank van 'what's in it for me?' Te individualistisch." En dat sluit weer mooi aan bij het collectief belang van de oudere werknemer en de naam van het ouderennetwerk bij UWV.

#### *Conclusie*

Decennialang is het arbeidsmarktperspectief van ouderen het onderwerp geweest van onderzoekers, beleidsmakers en de markt die gedomineerd wordt door werkgevers die blijven denken in vooroordelen. Het veranderend perspectief zet oudere werknemers aan tot actie. Netwerken worden opgericht en kansen gecreëerd. Kansen zijn talrijk en bedreigingen zijn te managen. De verbinding met jongere generaties is belangrijk en vergrijzing meestal geen probleem. Plezier als arbeidsvoorwaarde is een welkome toevoeging en remotie is een begrip waarmee een balansstap in de carrière – omhoog, opzij, omlaag – op positieve wijze kan worden aangeduid.

## 7. Conclusies en aanbevelingen

*"If we don't get lost, we'll never find a new route"* (Joan Littlewood)

### 7.1 Conclusies

#### 7.1.1. De mythen

*Te duur?*

Oudere werknemers zijn duurder dan jongere werknemers die net van de schoolbanken komen, maar in z'n algemeenheid kan niet gesteld worden dat oudere werknemers duurder zijn dan hun jongere collega's. Enerzijds omdat dit feitelijk onjuist is, anderzijds omdat ouderen extra waarde toevoegen in de vorm van senioriteit. Een werknemer is 'te' duur als de waarde die hij toevoegt niet in balans is met zijn salaris en verantwoordelijkheden. Dat is niet leeftijdsafhankelijk, maar geldt voor elke medewerker.

*Verminderd inzetbaar?*

Verminderd inzetbaar is een verzamelnaam. De oudere werknemer wordt vaak verondersteld langzaam, inefficiënt, inflexibel en minder productief te zijn. Er blijkt geen empirisch bewijs te zijn die deze perceptie ondersteunt.

Met het ouder worden neemt het fysieke vermogen af, terwijl het mentale zich nog door ontwikkelt. Werknemers weten het gebrek aan het één doorgaans goed te compenseren met de kracht van het ander. Binnen de categorie oudere werknemer wordt de variëteit in vitaliteit groter met het klimmen der jaren ('differential aging'). Geïnterviewde deskundigen zien evenmin een verband tussen het klimmen der jaren en inzetbaarheid.

De doelgroep toont in de enquête aan nog goed mee te kunnen komen. Aan productiviteit is weinig ingeboet en een ruime meerderheid kan goed meekomen in veranderingen en (technologische) ontwikkelingen. 75% is meer dan 20 jaar in dienst en heeft bewezen mee te kunnen groeien met ingrijpende veranderingen. Bovendien is ruim twee derde naast de betaalde arbeid nog op een andere manier maatschappelijk actief, binnen dan wel buiten de organisatie waar zij in dienst zijn. Dit zegt iets over vitaliteit, flexibiliteit en betrokkenheid.

*Te vaak ziek?*

Ouderen zijn minder vaak ziek dan jongeren. Als ze ziek zijn, zijn ze wel vaker dan jongeren langer ziek. Chronische ziekten en aandoeningen zijn in hoge mate bepalend voor het totaalbeeld dat het ziekteverzuim onder ouderen hoger is dan onder jongeren. Deskundigen benadrukken dat ook mensen met chronische ziekten/aandoeningen van waarde zijn en vaak nog goed kunnen meekomen. Respondenten UWV laten een lage verzuimfrequentie zien.

*Willen niet meer leren en werken?*

Het langer (moeten) doorwerken is een feit. Oudere werknemers realiseren zich dat en stellen zich er op in ook langer door te werken dan zij een aantal jaar geleden voor ogen hadden. Voor een minderheid van de UWV respondenten is dit een welkome ontwikkeling. De mogelijkheden die de werkgever biedt om (alsnog) eerder te kunnen stoppen worden onvoldoende gevonden.

Van een relatie tussen de leeftijd en het leervermogen blijkt geen sprake. Hoogstens leren ouderen anders dan jongeren. Werkgevers investeren beduidend minder in opleiding en training voor ouderen dan voor jongeren. Het argument dat dit niet rendabel zou zijn gaat al lang niet meer op. Immers, ouderen werken langer door en jongeren wisselen snel(ler) van baan. Investeren in persoonlijke ontwikkeling is ook (of juist) voor ouderen een must. Deskundigen zijn in het algemeen van mening dat dit van vitaal belang is en dat in dat kader ook een goede HRM-cyclus en een actief vitaliteitsbeleid onontbeerlijk zijn. Het management wordt aangespoord hier werk van te maken en het goede voorbeeld te geven. Respondenten UWV tonen zich zeer gemotiveerd om opleiding en training te volgen, maar geven geen voldoende voor het aanbod en de mate waarin zij gestimuleerd worden.

### **7.1.2. De waardering van senioriteit**

De mythen zijn hardnekkig en veel werkgevers moeten nog overtuigd worden van de waarde en de kracht van senioriteit. Onder druk van de verhoogde pensioenleeftijd en de arbeidsmarkt dringt het bij de overheid, dienstverleners als UWV en brancheorganisaties, wel door dat de waardering voor de oudere werknemer omhoog moet. In de media is er toenemende aandacht voor de 50-plusser. Een mooi vernieuwend initiatief (2010) is dat van Achmea: de Zilverpool die continuering en navolging verdiend. Ook in cao's, zoals die van UWV, wordt meer dan voorheen aandacht gegeven aan duurzame arbeid. De deskundigen bevestigen dat kennis en ervaring de unieke waarden van de oudere werknemer zijn en adviseren stuk voor stuk deze weloverwogen in te zetten. De doelgroep ten slotte, toont zich met gemiddeld een hoog aantal dienstjaren erg loyaal. 75% heeft een dienstverband van 20 jaar of langer. De waardering van senioriteit krijgt net een voldoende, benutting van senioriteit kan nog een stuk beter.

### **7.1.3. De oudere werknemer aan zet**

Decennialang is het arbeidsmarktperspectief van ouderen het onderwerp geweest van onderzoekers, beleidsmakers en de markt, die gedomineerd wordt door werkgevers die blijven denken in vooroordelen. Het veranderend perspectief zet oudere werknemers aan tot actie. Netwerken worden opgericht en kansen gecreëerd. Kansen zijn talrijk en bedreigingen zijn te managen. De verbinding met jongere generaties is belangrijk en vergrijzing meestal geen probleem. Plezier als arbeidsvoorwaarde is een welkome toevoeging en remotie is een begrip waarmee een balansstap in de carrière – omhoog, opzij, omlaag – op positieve wijze kan worden aangeduid.

## **7.2 Aanbevelingen**

### **7.2.1 Politiek, onderzoekers, beleidsmakers**

Maatregelen om oudere werknemers langer te laten doorwerken waren tot dusver gedreven door geld, maar langzaam dringt het besef door dat – willen de door geld gedreven maatregelen effectief zijn – ook echt de participatiegraad van ouderen omhoog moet. Mythen zijn keer op keer ontkracht en de waarde van de oudere komt meer voor het voetlicht. De oudere werknemer is het cement tussen de stenen (Bleker) en de oudere in het algemeen is het geheugen van de samenleving (Paus Franciscus).

Toch is kabinetsbeleid en zijn standpunten van politieke partijen veelal reactief, symptoom bestrijdend en gedreven door geld en de alom aanwezige drang tot economische groei.

#### *Aanbevelingen*

Richt visie, onderzoek en beleid op participatie van de gehele beroepsbevolking en op de groepen die het daarbinnen het moeilijkst hebben, in het bijzonder: ouderen, jongeren, etnische groepen, eenieder met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met de schat aan onderzoeksmateriaal die voorhanden is valt het uitstekend te analyseren hoe de arbeidsmarkt en de arbeidsparticipatie er anno 2014 uit zullen zien, welke ontwikkelingen in de afgelopen decennia bepalend zijn geweest en welke ontwikkelingen in de (nabije) toekomst bepalend zullen zijn. Richt, met die wetenschap, de blik naar voren en maak concreet welke scenario's er zijn voor korte, middellange en lange termijn. Er is behoefte aan visionairs, politici en wetenschappers die vernieuwende, inspirerende en vooral ook duurzame vergezichten schetsen. Daarbij is het van belang niet krampachtig vast te houden aan sociaal-economische conventies en al helemaal niet aan het verstikkende kompas van economische groei. Economische groei, zoals wij die gewend zijn te definiëren in termen van meer-meer-meer, is een recept voor catastrofe en ook feitelijk onmogelijk. De planeet is daar niet op berekend en niet tegen bestand. De focus zal verlegd moeten worden naar een 'gezonde economie' waarin economie en ecologie in balans zijn.

#### **7.2.2 Dienstverleners, brancheverenigingen, vakbonden**

Herken en erken de kracht van de oudere werknemer, maar ook de benarde positie van die groep op de arbeidsmarkt. Dat vraagt om stimuleringsprogramma's, campagnes én om gerichte, niet vrijblijvende maatregelen.

#### *Aanbevelingen*

Zet in op een stevig vitaliteitsbeleid voor elke branche, elke onderneming, elke organisatie. Een vitaliteitsbeleid dat wordt gedragen door werkgever en werknemer en dat dus ook vruchtbaar is voor de hele onderneming of organisatie. En dus ook voor de maatschappij.

Veranker vitaliteitsbeleid in cao's. De trend is er, maar er kan nog flink op worden doorgepakkt. Nog te veel wordt in cao's volstaan met verkenningen, terwijl het er op aan komt echt beleid neer te zetten en dat ook in praktijk te brengen. Ook hier is het noodzaak dat partijen open staan voor vernieuwing en niet te zeer hangen aan conventies en verworven rechten. Aan de andere kant zien we verworven rechten makkelijker verdwijnen (denk aan extra verlofdagen op grond van leeftijd) dan dat er goed vitaliteitsbeleid voor in de plaats komt. Nieuwe afspraken moeten dan ook wel van visie getuigen en niet slechts gedreven zijn door geld en opportunisme.

Remotie is een interessant begrip dat aandacht en verdere uitwerking verdient.

Campagnes ter stimulering van de arbeidsparticipatie van de 50-plusser zoals "Open voor 50-plus" geven inhoudelijk op een positieve manier aandacht aan de oudere werknemer en verdienen navolging. Overigens geeft de titel aan dat er nog een lange weg te gaan is. Want, hoewel zonder twijfel positief bedoeld, voor andere groepen op de arbeidsmarkt zou de titel volstrekt onacceptabel zijn. Open voor vrouwen, voor gehandicapten, voor etnische groepen?

### **7.2.3 Werkgevers**

Het blijven hangen aan enkele plausibele of kloppende aspecten van de mythen heeft ertoe geleid dat de mythen in stand blijven en dat het deurtje dichtklapt zodra de leeftijd om de hoek komt kijken, nog steeds bestaat. Het doorbreken van de mythen vraagt om een andere mindset.

#### *Aanbevelingen*

Doe de oogkleppen af en zie het hele plaatje onder ogen. Onderken de kracht van de oudere werknemer, ga de dialoog met ze aan en investeer in ze. Zet in op een serieus vitaliteitsbeleid. Stap af van het idee dat vergrijzing een probleem is. Naar mijn mening is senioriteit rijkdom, zeker als die goed benut wordt door de verbinding met instromende generaties. Stimuleer en omarm initiatieven tot co-creaties van jong en oud. Geef, samen met werknemers/vakbonden, een evenwichtige invulling aan het begrip 'remotie'; leg de bal niet eenzijdig bij de werknemer als het om 'balansstappen' (balans privé-werk, balans kracht en uitdaging, balans belastbaarheid-belasting) gaat, want de organisatie of onderneming heeft er minstens zoveel baat bij. Zo ook bij doorvoering van de principes van Het Nieuwe Werken (HNW) of hoe we de varianten daarop ook willen noemen. Sleutelwoorden bij HNW zijn wat mij betreft plaats- en tijdonafhankelijk, kennisdeling en output-gestuurd. Het zijn juist de ouderen die, met hun kennis, ervaring en verantwoordelijkheidsgevoel, prima mee kunnen in Het Nieuwe Werken, waarbij de mate waarin natuurlijk verschillend is per branche, functie en individu. Belangrijk daarbij: laat de werknemer zoveel mogelijk zelf bepalen hoe, waar, met wie en met welke middelen hij werken wil. En mocht hij toch kiezen voor traditioneel dan geldt: oud is niet fout.

Kijk naar werkende praktijkvoorbeelden zoals de Zilverpool van Achmea. Ondersteun en omarm initiatieven tot het oprichten van netwerken van ouderen (en jongeren en andere groepen die zich willen organiseren).

### **7.2.4 Oudere werknemers**

De belangrijkste stakeholder is de oudere werknemer zelf. Essentiële vraag is: hoe wil je jezelf neerzetten? Kon de oudere werknemer 20 jaar geleden op z'n 50<sup>ste</sup> vooruitblikken naar het einde van zijn werkzame leven, anno 2014 moet hij op z'n 50<sup>ste</sup> bedenken wat hij in de volgende fase van zijn loopbaan wil gaan doen. Dat vraagt om een andere mindset, om initiatief nemen, kansen spotten en creëren. Steeds meer 50-plussers hebben dat goed in de gaten. Bij grote organisaties zoals Ministeries en UWV zijn netwerken opgericht om de PR van ouderen te behartigen, de waarde en de kracht van ouderen voor het voetlicht te brengen. Ook media en publieke opinie hebben de oudere werknemer ontdekt. Maar we zijn er nog lang niet.

#### *Aanbevelingen*

Benut het momentum dat aan het ontstaan is of creëer het. Breng de ontwikkelingen in een stroomversnelling. De tijd lijkt er rijp voor. Na jaren van onderzoek en discussie, is het aan de oudere werknemer zelf om het heft in handen te nemen, zich te manifesteren. Dat kan, door het organiseren en regisseren van eigen PR en kansen, zowel individueel als collectief. Doe waar deze en voorgaande generaties altijd goed in zijn geweest: zichzelf organiseren, invloed nemen op politiek en maatschappelijke organisaties. Laat netwerken als Young@Heart en PROUD@UWV een aanmoediging en een inspiratiebron zijn. Ga de dialoog aan en zet in op plezier, ontwikkeling en



performance. Zorg ook voor het vullen en up-to-date houden van de digitale etalage (LinkedIn en andere social media). En ook voor de oudere werknemer zelf geldt: houd niet krampachtig vast aan conventies en verworven rechten. Sta open voor nieuwe ontwikkelingen. Nieuwe ontwikkelingen kunnen de oudere werknemer vooruit helpen en tegelijkertijd van betekenis zijn voor het bedrijf of de organisatie. Blijf tegelijkertijd kritisch. Er moet wel iets substantieels gebeuren voor de oudere werknemer. 'Remotie' kan van substantiële betekenis zijn, mits evenwichtig ingevuld. Balansstappen in de loopbaan (balans privé-werk, balans kracht en uitdaging, balans belastbaarheid-belasting) zijn voor de werkgever minstens zo belangrijk als voor de werknemer. Ontdek (of herontdek) ook de mogelijkheden die Het Nieuwe Werken (HNW) biedt en zet daarop in. Juist de oudere werknemer kan hier veel baat hebben. Denk aan flexibilisering van werktijden en werklocatie. Zet in op HNW als optie en niet als een verplichting; oud is immers niet fout. Kijk naar de best practices die recht doen aan de waardering van senioriteit, zoals de Zilverpool van Achmea, en bezie of die vertaald kunnen worden naar de eigen onderneming of organisatie.

### **7.2.5 De kracht van diversiteit**

Als het gaat om diversiteit – de onderneming of organisatie als afspiegeling van de maatschappij – is de oudere werknemer nog vaak het ondergeschoven kind. Eerder een last dan een lust, want de 50-plusser is in aantallen doorgaans sterk vertegenwoordigd. Het is goed daarbij te bedenken dat de hele maatschappij meer grijs dan groen is. En dat is het prettige gevolg van het stijgen van de levensverwachting, want in wezen is 'vergrijzing' niet meer dan dat. Te beschouwen als één van de meest wezenlijke verbeteringen die de huidige tijd – de twintigste eeuw en verder – ons gebracht heeft. Het resultaat van verbeterde voeding, gezondheidszorg, arbeids(markt)omstandigheden, vrede en veiligheid. Geen enkele reden dus om deze vooruitgang als last te presenteren. Wel als een uitdaging, met name op een aantal van de gebieden waaraan we de vooruitgang te danken hebben: gezondheidszorg en arbeids(markt)omstandigheden.

#### *Aanbevelingen*

Als het personeelsbestand een relatief groot aandeel ouderen laat zien is dat niet verwonderlijk. En een probleem hoeft dat al helemaal niet te zijn. Toch goed om hier te benadrukken dat de kracht van diversiteit ook echt zit in diversiteit. Zoals er in dit onderzoek aandacht is gegeven aan de oudere werknemer, is die aandacht ook nodig voor jongeren, voor groepen die te onderscheiden zijn op basis van geslacht, etniciteit en geaardheid en voor alle groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt (denk aan arbeidsgehandicapten, herintreders enz).

Een vitale organisatie is een diverse en inclusieve organisatie. Een organisatie waar het hele kleurenpalet aan personeel herkend, erkend en gebruikt wordt. Niet alleen in beleidsstukken, maar vooral in de praktijk van alle dag. Een boodschap aan beleidsmakers, werkgevers, werknemers en allen die belang hebben bij een vitale organisatie en een dito personeelsbestand.

### **7.2.6 Slotopmerking**

In de ultieme situatie streven we, als het om het personeelsbestand gaat, nog altijd naar een afspiegeling van de maatschappij, maar verdient eenieder een individuele benadering die uitgaat van wat iemand drijft en aan waarde toevoegt.



## 9. Bronnen

### 9.1 Literatuur

#### ***Geschied voor alle leeftijden***

Dr. C.S.H.H. Dresens (1993)

#### ***Competentiemanagement: geschied voor alle leeftijden***

Dr. C.S.H.H. Dresens (2002)

#### ***En ze werkten nog lang en gelukkig***

Eindrapportage taskforce ouderen en arbeid, o.l.v. Ed Nijpels (2003)

#### ***Jongere en oudere werknemers; hun werk, werktijden, ongevallen en verzuim***

Deelresultaten Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2003

P.G.W. Smulders (TNO, 2003)

#### ***De mythe doorbroken***

Aukje Nauta, Merijn de Bruin, Roel Cremer (TNO, 2004)

#### ***De Seniorcode***

*Je loopbaan na je 45<sup>ste</sup>*

Margriet Bienemann, Martin Reekers, Rupert Spijkerman (2005)

#### ***Vat op vitaliteit***

*Groeien zonder groeistuipen door evenwichtige organisatieontwikkeling*

Matthijs Vermoolen, John Scholtz (2006)

#### ***Arbeid & Leeftijd***

*Aanbevelingen ter bevordering van de arbeidsdeelname van ouder wordende werknemers*

Stichting van de Arbeid (2006)

#### ***Hoe kunnen beelden over oudere werknemers veranderd worden?***

Literatuurstudie en projectenreview

F.S.M. Vos, S. El Marini (TNO, 2007)

#### ***Levensfasebewust Personeelsbeleid voor de Publieke Sector***

Master scriptie opleiding bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam

Wouter van der Torre (2008)

#### ***Duurzaam inzetbaar voor kenniswerk***

*Skills for the future*

Roel Cremer, Francel Vos (TNO, 2008)

#### ***Door de wol geverfd***

*Loopbaanontwikkeling voor 40+*

Margriet Bienemann, Martin Reekers, Rupert Spijkerman (2009)

### **Ontwikkelingspsychologie**

F.J. Mönks, A.M.P. Knoers (2009)

### **Interactief levensloopbeleid**

Piet Houben (2009)

### **Langer doorwerken met beleid**

*Parels: goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers*

Boukje Cuelenaere, Katinka Deckers, Johan Siegert, Gwen de Bruin (SZW, 2009)

### **Beelden en feiten over omslagpunten en maatregelen omtrent de productiviteit van oudere werknemers**

S. Dhondt, R. Vergeer, J.M. Kooij-De Boode, J.M.A.F. Sanders (TNO, 2011)

### **Een schatkist vol ervaring**

Resultaten van de Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid 2004-2011

Uitgave van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Francel Vos (TNO), Cees van der Giesen, Jan Stok (Human Capital Group) (2010)

### **Perspectief op langer doorwerken**

*Een onderzoek naar cao-afspraken tussen sociale partners met betrekking tot langer doorwerken*

J.M.P. Smits, M. Beekma, P.W. Feenstra, E.C. Junger-van Hoorn (SZW, 2010)

### **Zijn oudere werknemers te duur?**

*Een verkenning naar de relatie tussen leeftijd, lonen en productiviteit bij de sector Rijk en andere sectoren van Openbaar bestuur.*

Drs. Ivo Specker (BZK, 2011)

### **Zilverpool Jaarverslag 2012**

*Cijfers en resultaten*

Achmea (2013)

### **Vitaliteit: van feit tot beleid**

*Inventariserend onderzoek*

A.J. Grootenboer, M.J. van der Schaaf (2012)

### **Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2012**

*Actief ouder worden in Nederland*

Nico van Nimwegen, Carlo van Praag (NiDi, 2012)

### **De Vintage werknemer**

Anita Stevens (2013)

## 9.2 Artikelen

### ***Trends in leven***

CBS (2001)

### ***Een stapje terug op de carrière ladder***

Danielle Pinedo (2004)

### ***Vooroordelen over oudere werknemers***

Website: loonwijzer.nl

Bron: De mythe doorbroken, A, Nauta c.s, TNO (2004)

### ***De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid***

Aukje Nauta, Ernest de Vroome, Ellen Cox, Ton Korver, Karolus Kraan

Gedrag & Organisatie (nr 6, 2005)

### ***De toekomst van de oudere werknemers***

*De revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie*

Maria C.W. Peeters, Aukje Nauta, Jan de Jonge, René Schalk

Gedrag & Organisatie (2005)

### ***Van ontzien naar ontplooiën***

Gids voor personeelsmanagement (2008)

### ***Een leven lang prettig werken***

Levensfasebewust beleid van FNV Bondgenoten (2007)

### ***Houd medewerkers inzetbaar!***

Leeftijdsbewust personeelsbeleid en de Doorbraakmethode

Movisie en TNO (2007)

### ***Diversiteit maakt de overheid sterker!***

BZK (2008)

### ***Ziekteverzuim in Nederland 2010***

TNO brochure (2011)

### ***Elixer; klinkende ervaringen met leeftijdsbewust beleid***

Francel Vos, (TNO, 2010)

### ***Dossier Doorwerken***

Langer gezond en gemotiveerd aan de slag

TNO (2010)

### ***De kracht van kleinschalig experimenteren***

Erik van Dalen (TNO), Gery Lammersen (Movisie)

Gids voor personeelsmanagement (2008)

### ***Langer aan het werk***

Francel Vos

BG Magazine: Bedrijfsgezondheid (2010)

### ***Grijs op de agenda***

*Succesvol aan de slag met leeftijdsbewust beleid*

Cees van der Giesen (Human Capital Group)

HR Praktijk Magazine (nr 5, 2010)

### ***Levensfasebewust beleid: een beetje mens vergrijst niet***

Karina Dresens (2011)

### ***Vooroordelen oudere werknemers blijven hardnekkig***

*Hoog tijd dat de echte feiten onder ogen worden gezien*

Interview Suzanne Jungjohann, directeur HR Tempo Team

### ***Discussie over demotie en productiviteit van oudere werknemer***

*Voordelen en stereotypering?*

Peter Dona (2012)

Website: [innovatiefinwerk.nl](http://innovatiefinwerk.nl)

### ***Het Nieuwe Ouder Worden***

Pauline Geldof (2012)

Website: [qidos.nl](http://qidos.nl)

### ***Wat maakt oudere werknemers aantrekkelijk?***

S. v.d. Werff, M. Volkerink, A. Heyma, P. Bisschop (2012)

Website: [seo.nl](http://seo.nl)

### ***Men is zo oud als men zich voelt***

SZW (2012)

### ***Mythes en feiten over de arbeidsparticipatie van ouderen***

Abvakabo FNV (2013)

Website: [abvakabofnv.nl](http://abvakabofnv.nl)

### ***Stijgende arbeidsparticipatie en minder uittredingen bij ouderen***

CBS (2013)

### ***Zilverpool & Duurzame inzetbaarheid bij Achmea***

Presentatie (2013)

### ***55-plusser biedt werkgever voordeel***

Marijke Verhaar (2014)

Website: [nuzakelijk.nl](http://nuzakelijk.nl)

### ***Ouderen langer aan het werk***

OESO (2014)

### ***Ook een fitte 50-plusser is te duur***

Gemma Venhuizen

NRC (2014)

***Werkgevers laten oudere medewerkers links liggen***

Intermediair (2014)

***Oudere werknemer is een vaak vergeten schat aan innovatiekracht***

Michael O'Bryan (2014)

Website: loopbaan-visie.nl

***Levensverwachting naar geslacht en leeftijd vanaf 1950***

CBS (2014)

***Campagne "Open voor 50-plus"***

Website: openvoor50plus.nl (2014)

***Zilverpool Achmea***

Website: mvnederland/praktijkvoorbeeld

***BCG Matrix***

Website: intermarketing.nl (2014)

***Vitalent groeimodel***

Website: gertjanschop.com

### **9.3 Overige bronnen**

***Enquête (separate bijlage)***

*Gehouden onder alle (9310) UWV-medewerkers die op 1-6-2014 50 jaar of ouder waren*

Respons 41% (juni 2014)

***Interviews (separate bijlage)***

*Gehouden met een zestal deskundigen*

(februari-juni 2014)