



Succesvol ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk

Annet de Lange, René Schalk en Beatrice van der Heijden

- 23.1 Inleiding – 414**
- 23.2 Statistieken over welzijn en arbeidsparticipatie ouderen – 415**
 - 23.2.1 Empirische resultaten: leeftijdgerelateerde veranderingen in belastbaarheid – 416
- 23.3 Operationalisatie ouder worden op het werk – 419**
- 23.4 Leeftijdsverschillen in belastbaarheid en belasting: push en pull? – 422**
 - 23.4.1 Push- en pull-factoren? – 424
- 23.5 Interventies om duurzame inzetbaarheid van ouderen te bevorderen – 428**
 - Aanbevolen literatuur – 431**

© Bohn Stafleu van Loghum is een imprint van Springer Media B.V., onderdeel van Springer Nature 2020
W. Schaufeli en A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid*,
https://doi.org/10.1007/978-90-368-2495-8_23

- » Age appears to be best in four things, – old wood best to burn, old wine to drink, old friends to trust, and old authors to read Alonso de Aragón (1470–1529)

23.1 Inleiding

23

Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers is een zeer belangrijk thema, omdat Nederland naast een sterke vergrijzing van de babyboomgeneratie (het cohort dat geboren is tussen 1946 en 1964) ook te maken heeft met een sterke ontgroening van de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen zijn niet uniek voor Nederland, maar ook in breder internationaal kader zichtbaar. Om het Nederlandse pensioenstelsel betaalbaar te kunnen houden, en teneinde verlies van waardevolle kennis en ervaring door de uittreding van de babyboomgeneratie tegen te kunnen gaan, zullen oudere werknemers duurzaam inzetbaar moeten blijven op de arbeidsmarkt (De Lange en Van der Heijden 2016). Succesvol ouder worden op het werk kan gedefinieerd worden als het: *proactief behoud of adaptief herstel (na verlies) naar hoge(re) niveaus van (subjectieve) gezondheid, werkvermogen en motivatie om door te werken en tegelijkertijd een fit houden met de werkomgeving* (De Lange en Kooij 2019; Kooij 2015; Zacher et al. 2018).

Daarnaast wordt uit de literatuur duidelijk dat duurzame inzetbaarheid op het werk gezien kan worden als een mogelijke uitkomst van succesvol ouder worden op het werk en een multidimensioneel begrip is dat naar diverse arbeidsgerelateerde determinanten en uitkomsten verwijst. Van der Klink en collega's (2011; pag. 347) definiëren duurzame inzetbaarheid bijvoorbeeld als:

- **het doorlopend beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om te kunnen (blijven) functioneren in het huidige en in toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn**

Uit deze definitie kunnen wij ten eerste opmaken dat duurzame inzetbaarheid een gezonde of degelijke werkcontext en een ondersteunende direct leidinggevende impliceert die werknemers in staat stelt om inzetbaar te kunnen blijven. Met andere woorden: duurzame inzetbaarheid begint met de context die gekarakteriseerd zou moeten worden door een gezonde werkomgeving met een stimulerende leidinggevende (zie ► H. 1, 2 en 26). Daarnaast verwijst de definitie naar de attitude en de motivatie van de individuele medewerker om de mogelijkheden en voorwaarden die de werkcontext biedt ook daadwerkelijk te benutten (Brouwer et al. 2012). Er zijn ook definities beschikbaar die specifieke aspecten van duurzame inzetbaarheid benoemen. Volgens de Sociaal Economische Raad (SER 2009) bestaat duurzame inzetbaarheid bijvoorbeeld uit de volgende drie specifieke elementen: vitaliteit, werkvermogen, en 'employability'. Het eerste element, vitaliteit, staat volgens Schaufeli en Bakker (zie ► H. 18) voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen. Het tweede element, werkvermogen, verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch (zoals motivatie om te werken) en sociaal in staat is om te werken. Tot slot verwijst 'employability' naar het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in de eigen organisatie als, indien nodig, in een ander bedrijf of andere sector. De definitie van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) omvat bovendien het vermogen om, indien nodig, werk te creëren door het optimaal gebruiken van competenties. Zij onderscheiden vijf

dimensies in hun operationalisatie van het concept ‘employability’. De eerste dimensie betreft de ‘beroepsexpertise’ van een werknemer en omvat de domeinspecifieke kennis en vaardigheden die de werknemer bezit. De tweede dimensie, ‘anticipatie en optimalisering’, betreft het op een persoonlijke en creatieve manier voorbereiden op toekomstige werkveranderingen, teneinde te streven naar de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten. ‘Persoonlijke flexibiliteit’, als derde dimensie, verwijst naar het vermogen dat iemand heeft om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt, die niet direct betrekking hebben op het huidige functiedomein. De vierde dimensie, ‘organisatiesensitiviteit’, betreft de bekwaamheid om in verschillende sociale verbanden te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap, en andere netwerken, en impliceert het kunnen delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, succes en falen, enzovoort. Tot slot, de vijfde dimensie, ‘balans’, is gedefinieerd als een compromis vinden tussen allerlei belangen die de werkgever heeft versus de belangen van de werknemer, alsook tussen tegenstrijdige belangen van de werknemer zelf, zoals het spanningsveld tussen allerlei werk-, loopbaan- en privédelen.

In dit hoofdstuk zullen wij, in overeenstemming met de hierboven vermelde definities, duurzame inzetbaarheid bespreken in termen van psychologisch welzijn (inclusief vitaliteit en motivatie om te werken), gezondheid, werkvermogen, ‘employability’, alsook in termen van werkgerelateerde uitval, arbeidsparticipatie en pensionering.

Het doel van dit hoofdstuk is het in kaart brengen van de relaties tussen succesvol ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. Meer specifiek wordt in dit hoofdstuk stilgestaan bij de volgende onderwerpen:

- belangrijke statistieken en empirische resultaten uit Nederland (► par. 23.2);
- de operationalisatie van ouder worden op het werk (► par. 23.3);
- relevante theorieën ten aanzien van leeftijdsverschillen, belastbaarheid en belasting die meer informatie geven over de effecten van ouder worden op het werk (► par. 23.4);
- relevante interventies die ingezet kunnen worden om de duurzame inzetbaarheid van ouderen positief te beïnvloeden (► par. 23.5).

23.2 Statistieken over welzijn en arbeidsparticipatie ouderen

In Nederland bestaan diverse statistieken en representatieve onderzoeken die een inzichtelijk beeld geven van het welzijn en de arbeidsparticipatie van ouderen. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) beschikt over statistieken die de ontwikkelingen in de arbeidsparticipatie en het welzijn van ouderen weergeven. In 2016 was 13,8 % van de Nederlanders 65 tot 80 jaar oud, en de verwachting is dat dit percentage verder zal stijgen. Volgens het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) heeft Nederland te maken met een zogenoemde dubbele vergrijzing, omdat vooral het aandeel 80-plussers sterk zal toenemen. In 2015 woonden 0,7 miljoen 80-plussers in Nederland en de prognose is dat dit aantal in 2040 twee keer zoveel zal zijn – rond 1,6 miljoen (PBL 2019). Bovendien geven de statistieken ook een duidelijke toename in *grijze druk* op de arbeidsmarkt weer (het aantal 65-plussers als percentage van de bevolkingsgroep van 15–64 jaar). De nettoarbeidsparticipatie van personen van 55 tot 65 jaar is geleidelijk gestegen van 41,5 % in 2003 tot 67,7 % in 2018 (CBS 2019). Daarnaast dragen ouderen in vergelijking tot

jongeren relatief meer bij aan het ziekteverzuim (in termen van *verzuimduur*) in Nederland (CBS 2019a; Nauta et al. 2004). Naast deze statistieken is het belangrijk om te kijken naar de resultaten met betrekking tot pensionering.

De gemiddelde pensioenleeftijd, dat wil zeggen de gemiddelde leeftijd waarop werknemers *feitelijk* met pensioen gaan, was 63 jaar in 2012, en circa 80 % van de werknemers bleek met pensioen te zijn gegaan vóór hun 65ste jaar (De Lange et al. 2011a). Daarnaast wijzen diverse onderzoeken uit dat oudere werknemers wel aangeven langer te willen doorwerken, maar feitelijk vaak toch eerder dan op de gewenste leeftijd met pensioen gaan (Koppes et al. 2011). Een relevant voorbeeld in dit opzicht is het groot-schalige longitudinale onderzoek van het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI). Van de 1.687 ondervraagde oudere werknemers (van 50–60 jaar) werkzaam bij de rijksoverheid en enkele bedrijven gaf 78 % uit het oudere cohort (geboren tussen 1947 en 1951) in 2001 aan van plan te zijn om te stoppen met werken voor het 65ste levensjaar. In 2007 bleek dit percentage echter iets gedaald te zijn naar 66. Wat betreft de wensen van de werknemers om langer door te werken, rapporteerde 87 % van de ouderen in 2001 niet te willen werken na het 65ste levensjaar. In 2007 was dit percentage 78. Slechts 6 % van het cohort van oudere werknemers gaf in 2007 aan zeker te willen doorwerken na de pensioengerechtigde leeftijd. Verder blijken oudere werknemers in zware beroepen met minder hulpbronnen (zoals financiële middelen, steun van privé) meer emotioneel en boos te reageren op een mogelijke verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en blijken de hoger opgeleide werknemers meer interesse te hebben in langer doorwerken (Henkens et al. 2009; Van Solinge en Henkens 2017).

Samenvattend geven deze statistieken weer dat de overgrote meerderheid van de werknemers eerder stopt met werken dan de officiële pensioengerechtigde leeftijd en dat veel oudere werknemers niet tot hun 65ste of daarna willen of kunnen doorwerken. Daarnaast kunnen we constateren dat de oudere werknemers relatief gezien langer verzuimen en meer psychische klachten hebben in vergelijking met hun jongere collega's. De negatieve gevolgen van deze ontwikkelingen voor de arbeidsmarkt zijn moeilijk op te vangen, gezien de lagere instroom van jongeren. Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers is hierdoor een belangrijk maatschappelijk vraagstuk geworden en staat ook hoog op de internationale wetenschappelijke agenda (Schalk et al. 2010). In de volgende paragraaf zullen we nader ingaan op de belangrijkste empirische resultaten uit wetenschappelijk onderzoek over de verbanden tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid.

23.2.1 Empirische resultaten: leeftijdgerelateerde veranderingen in belastbaarheid

De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar verbanden tussen leeftijd enerzijds en duurzame inzetbaarheid en belastbaarheid anderzijds (zie De Lange en Van der Heijden 2016). Het gaat te ver om in dit hoofdstuk alle verschenen studies in detail te bespreken, maar in [tab. 23.1](#) trachten we de belangrijkste resultaten per indicator van duurzame inzetbaarheid samen te vatten.

[Tabel 23.1](#) geeft weer dat oudere werknemers gemiddeld een relatief lagere duurzame inzetbaarheid hebben dan jongere werknemers. Oudere werknemers rapporteren bijvoorbeeld minder fysieke reserves te hebben, zij ervaren eerder een afname in

Tabel 23.1 Leeftijdsverschillen en indicatoren van duurzame inzetbaarheid

indicator duurzame inzetbaarheid	leeftijdsverschillen	relevante voorbeelden
psychologisch welzijn (\pm)	divers curvilineaire relaties met positieve resultaten voor oudere werknemers (Cunningham et al. 2008). Maar onderzoek van het CBS (2019b) geeft meeste psychische klachten voor oudere Nederlandse werknemers (> 45 jaar en met name > 75 jaar) weer	Curvilineaire relaties zijn gevonden voor relaties tussen leeftijd en (intrinsieke) arbeidssatisfactie en algemeen psychologisch welzijn (Warr 1992); en positieve relaties tussen leeftijd en werkgerelateerde attitudes (Ng en Feldman 2010). Verder rapporteren ouderen in internationaal vergelijkend onderzoek gemiddeld minder burn-out, maar voor Nederland meer burn-out en andere psychische klachten dan jongere werknemers (Nauta et al. 2004; zie ► H. 18). Schmitt en Unger (2019) rapporteren dat ouderen niet significant slechter scoren op mentaal welzijn dan jongeren.
arbeidsmarktgerichte employability (-)	ja met name negatieve relaties tussen leeftijd en arbeidsmarktgerichte 'employability' (Van der Heijden 2011). Geldt minder duidelijk voor eigen perceptie van 'employability' (wisselende resultaten).	voor oudere werknemers lager beoordeelde employability door leidinggevende met duidelijke effecten voor loopbaanuitkomsten (Van der Heijden et al. 2009). Belangrijk punt is dat de oudere vaak minder opleidingskansen krijgt, en minder mogelijkheden voor externe mobiliteit (Maurer et al. 2003).
gezondheid (-)	ja ouderen relatief slechtere gezondheid, minder fysieke reserves en grotere kans op sterfte dan jongeren	positieve relatie tussen leeftijd en chronische gezondheidsproblematiek (Koolhaas et al. 2010). Verder negatieve relatie tussen leeftijd en fysieke reserves, sensorische functies, metabolisme en spiermassa (Fisher et al. 2019; Schmitt en Unger 2019).
werkvermogen (-)	ja voor ouderen relatief lager werkvermogen dan voor jongeren, maar grote diversiteit in groep ouderen (Cadiz et al. 2019; Ilmarinen 2006)	Veel studies geven een negatieve relatie tussen leeftijd en werkvermogen weer (zie o.a. Cadiz et al. 2019; Osagie et al. 2019). Maar de scores van ouderen zijn wel divers en er is ook een groep van ouderen met een relatief voldoende en stabiel werkvermogen over de tijd (Von Bonsdorff et al. 2011).

Vervolg

Tabel 23.1 Vervolg.

indicator duurzame inzetbaarheid	leeftijdsverschillen	relevante voorbeelden
motivatie om langer door te werken (-)	ja negatieve relaties	Uit de overzichten van Kooij et al. (2008) en Kooij en Kanfer (2019) wordt duidelijk dat veel leeftijdsgerelateerde veranderingen negatief samenhangen met de motivatie om door te werken.
arbeidsparticipatie (-) en pensioering (+)	ja lagere relatieve arbeidsparticipatie ouderen dan jongeren Hogere leeftijd gaat samen met grotere kans op pensioering.	Participatie van oudere werknemers (> 45 jaar) ligt lager dan arbeidsparticipatie van jongere (vooral mannelijke) werknemers (Nauta et al. 2006). duidelijke relatie tussen hogere leeftijd en pensioering (Brouwer et al. 2012)

Noot: +: over het algemeen positieve relatie met leeftijd; -: over het algemeen negatieve relatie met leeftijd; ±: zowel positieve als negatieve relaties met leeftijd gevonden.

de vaardigheden die met zogenoemde vloeiende cognitieve vermogens samenhangen (zoals reactiesnelheid en ruimtelijke functies), zij hebben een groter risico op chronische gezondheidsproblematiek, een relatief lager werkvermogen en een lagere motivatie om door te werken wanneer de pensioengerechtigde leeftijd in zicht komt (zie [tab. 23.1](#) voor de referenties). Bovendien vallen oudere werknemers relatief sneller uit het arbeidsproces via de route van vervroegde pensioering of arbeidsongeschiktheid, of als gevolg van psychische klachten. Verder is er sprake van achteruitgang in zien, ruiken en horen, fysieke kracht, en snelheid.

Over het algemeen is er echter sprake van een grote diversiteit in de groep oudere werknemers en zijn de gevonden relaties met leeftijd niet van toepassing op alle ouderen. De hierboven vermelde negatieve uitkomsten lijken sterker te zijn voor oudere werknemers met een lagere opleiding, voor vrouwen en voor allochtonen (CBS 2019b; Nauta et al. 2006).

Daarentegen zijn er ook enkele positieve trends waarneembaar met het ouder worden. De grotendeels automatische, op kennis gebaseerde en gekristalliseerde cognitieve vaardigheden (zoals verbale vaardigheden) gaan er bijvoorbeeld tot het 65ste jaar op vooruit. In dit verband kunnen ook genoemd worden de zogenoemde 'scripts' of cognitieve structuren die het geheugen sturen (bijv. voor een bepaalde werктаak). Een script maakt het mogelijk om een bepaalde taak min of meer automatisch af te handelen (Fisher et al. 2019; Schabracq 1998). Daarnaast zijn oudere werknemers relatief meer tevreden met hun werk in vergelijking tot hun jongere collega's, en hebben zij duidelijk meer ervaring en senioriteit (De Lange en Van der Heijden 2016). Om deze verschillen tussen jongeren en ouderen en de diversiteit in het ouder worden verder te kunnen begrijpen, is het wenselijk om uitgebreider aandacht te besteden aan de operationalisatie van het concept 'succesvol ouder worden op het werk'.

23.3 Operationalisatie ouder worden op het werk

Zowel in de literatuur als in de praktijk wordt 'oud zijn' meestal gebaseerd op iemands kalenderleeftijd, waarbij de scheidslijn, afhankelijk van de context en het type studie, kan variëren van 40, 45 tot zelfs 75 jaar. Uit eerder onderzoek is bovendien gebleken dat ouder worden of leeftijd geen eenduidige factor is en als een containerbegrip fungeert voor verschillende betekenisvolle onderliggende processen. Meer specifiek verwijst ouder worden op het werk naar allerlei cognitieve, psychologische, sociale, fysieke en maatschappelijke veranderingen die men ondergaat in het werk en buiten het werk gedurende de levensloop (De Lange et al. 2006). Zoals al eerder beschreven, betekent succesvol ouder worden op het werk in dit opzicht dat een werkende proactief in staat is om effectief met deze veranderingen om te gaan, zodat de fit met de werkomgeving gewaarborgd wordt, en een positieve ontwikkeling in duurzame inzetbaarheid ten opzichte van andere leeftijdsgenoten zichtbaar wordt.

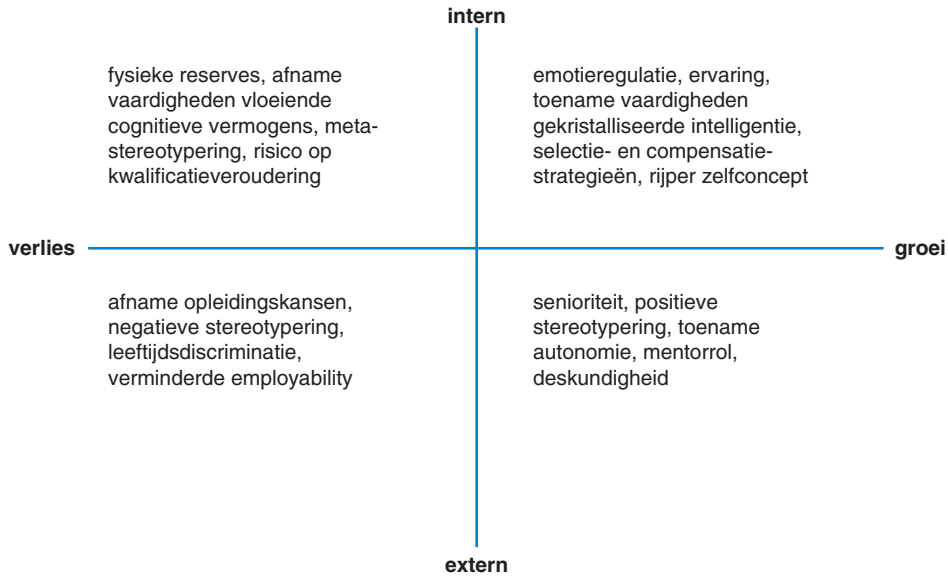
Het proces van het ouder worden verloopt niet bij iedere persoon op dezelfde manier en succesvol ouder worden is dan ook niet voor iedereen weggelegd. Er is namelijk sprake van verschillende soorten verandering en schijnbaar tegenstrijdige processen bij het ouder worden op het werk. Deze kenmerkende aspecten van het ouder worden kunnen als volgt worden samengevat:

1. *Stabiliteit versus verandering.* Ouder worden wordt gekenmerkt door zowel stabiliteit als verandering. Bijvoorbeeld, de persoonlijkheid van werknemers blijft relatief stabiel over de tijd, terwijl hun duurzame inzetbaarheid zowel in positieve als in negatieve zin kan veranderen met het verstrijken van de jaren. Deze veranderingen kunnen soepel verlopen, of juist meer abrupt of stapsgewijs optreden. Hierdoor is het van belang om meer te weten te komen over welk type verandering men in kaart wil brengen, en hoe men dit het beste in de tijd kan onderzoeken (zie ook ► H. 11). Zo zou er in toekomstig empirisch onderzoek meer aandacht moeten komen voor leeftijdgerelateerde veranderingen in procesvariabelen (zoals herstelbehoefte, tijdsperspectief, motivatie, identiteit) die intra-individuele veranderingen in werkgedrag kunnen verklaren (Zacher et al. 2018). Voor een werkgever is het bijvoorbeeld niet alleen van belang om te weten dat een oudere werknemer, die hetzelfde werk blijft doen, in de loop van de tijd waarschijnlijk een lager werkvermogen zal ontwikkelen. De werkgever zal ook willen weten waardoor deze afname ontstaat en wat de mogelijkheden zijn om dit proces te stoppen of om te keren. Een onderzoeker of adviseur kan in dit geval nagaan of leeftijdgerelateerde veranderingen, zoals een verminderde fysieke gezondheid of een verminderd tijdsperspectief op het werk, deze afname in werkvermogen (gedeeltelijk) kunnen verklaren. Ook moeten we meer zicht krijgen op de vraag hoe motieven, persoonlijke voorkeuren, copingstrategieën, attitudes en emoties veranderen in de tijd. Ten slotte is het belangrijk om na te gaan hoe oudere werknemers eventuele afnames in prestaties en inzetbaarheid zelf kunnen compenseren.
2. *Normatieve leeftijdgerelateerde versus non-normatieve veranderingen.* Normatieve leeftijdgerelateerde veranderingen zijn gangbare leeftijdgerelateerde veranderingen die voor veel werknemers opgaan (zoals de menopauze voor oudere vrouwen), terwijl non-normatieve invloeden meer op toevalsbasis voor sommige mensen optreden, zoals het winnen van een loterij of het krijgen van een ongeluk (Cavanaugh en Blanchard-Fields 2011).

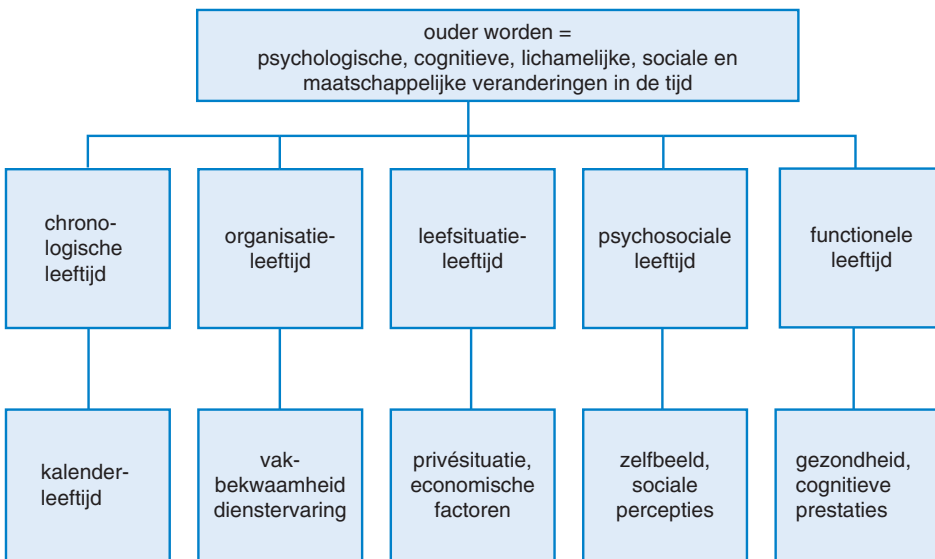
3. *Interindividuele diversiteit*. Door de eerdergenoemde kenmerken van veroudering en vanwege het feit dat onze arbeidsmarkt steeds gevarieerder wordt, is er ook meer diversiteit in duurzame inzetbaarheid, werk en werkhoudingen zichtbaar binnen de groep ouderen die actief zijn op de arbeidsmarkt. Deze diversiteit is te verklaren door het feit dat de uitkomsten van het ouder worden op het werk bepaald worden door de unieke interactie tussen biologische factoren (genetische opmaak), psychologische factoren (zoals persoonlijkheid, emotionele ervaringen, enz.), en socio-culturele factoren (maatschappelijke context), die tezamen een specifiek resultaat opleveren voor een individuele werknemer (Cavanaugh en Blanchard-Fields 2011).
4. *(On)zichtbare interne en externe veranderingen*. Daarnaast zijn de positieve en negatieve veranderingen ten aanzien van het ouder worden op het werk relatief meer (bijv. rimpels, grijs haar) of minder zichtbaar (bijv. chronische ziekte, afname fysieke reserves), van meer of minder betekenis voor het individu zelf. Zo kunnen we een onderscheid maken tussen interne veranderingen (of subjectieve ervaringen) enerzijds, en veranderingen die pas betekenis krijgen in een sociale context (externe verandering, zoals negatieve beeldvorming over ouder worden door anderen) anderzijds. Deze veranderingen kunnen bepaald worden op een persoonsgebaseerde manier (zoals subjectieve leeftijd) of op een contextgebaseerde manier (zoals stereotypen van collega's). Juist de relatief meer onzichtbare processen in een sociale context zijn tot dusverre relatief onderbelicht gebleven, maar worden van grote invloed geacht op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Zij zullen daarom hieronder nader toegelicht worden. ■ **Figuur 23.1** vat de belangrijkste leeftijdgerelateerde veranderingen samen; de verticale orthogonale as geeft de mate weer waarin leeftjdsveranderingen intern of extern waargenomen worden, terwijl de horizontale as de betekenis of valentie van de verandering weergeeft in termen van verlies of groei. Bijvoorbeeld een interne verandering die toeneemt naarmate we ouder worden, is opgedane ervaring, terwijl onze fysieke interne reserves juist afnemen naarmate we ouder worden. In de sociale context zijn deze typen veranderingen ook te onderscheiden. Bijvoorbeeld werknemers die ouder worden krijgen te maken met meer risico's voor leeftjdsdiscriminatie (een teken van verlies), maar hebben veelal ook meer autonomie in hun werk gerealiseerd (een teken van mogelijkheden of groei).

Samengevat geven de eerdere resultaten voor duurzame inzetbaarheid (zie ■ tab. 23.1) en de verschillende kwadranten in ■ fig. 23.1 weer dat ouder worden een complex begrip is en gepaard gaat met positieve veranderingen, maar ook met risico's in termen van belastbaarheid op het werk. Hierbij kan men leeftijd vaststellen via kalenderleeftijd, maar het is ook mogelijk, en naar verwachting meer informatief, om de onderliggende processen en verschillen in belastbaarheid onder ouderen te meten (De Lange et al. 2006; De Lange en Van der Heijden 2016). ■ **Figuur 23.2** geeft een grafisch overzicht van verschillende operationalisaties van het begrip ouder worden, met per type operationalisatie een aantal voorbeeldindicatoren.

Andere manieren om naar ouder worden op het werk te kijken dan de meest gangbare operationalisatie 'chronologische leeftijd' (kalenderleeftijd), zijn bijvoorbeeld iemands *organisatieleeftijd* of *prestatieleeftijd*, die verwijst naar de mate waarin mensen zich hebben ontwikkeld tot op een bepaald punt in hun loopbaan, en hoe goed hun werkprestaties en competenties op dat moment zijn. Dit kan gemeten worden met behulp van indicatoren als vakmanschap en jaren dienstervaring.



■ **Figuur 23.1** Voorbeelden van positieve en negatieve interne en externe veranderingen van ouder worden op het werk



■ **Figuur 23.2** Operationalisaties van ouder worden op het werk (De Lange et al. 2006)

Een andere leeftijdsmaat is *de psychosociale beleving* van ouder worden, hetgeen verwijst naar de percepties die mensen zelf, alsook hun omgeving, hebben van hoe oud of hoe jong men is, en de gevolgen die dit heeft voor iemands functioneren. Dit type indicator kan gemeten worden met behulp van variabelen zoals beeldvorming over de oudere werknemer, subjectief tijdspectief (bijv. hoe ver kijkt iemand vooruit), en relatieve leeftijd (hoe oud ben ik in vergelijking tot bijvoorbeeld mijn teamgenoten of mijn leidinggevende).

Weer een andere maat die meer betrekking heeft op de fysieke en cognitieve veranderingen is *functionele leeftijd*, die gemeten kan worden met behulp van variabelen als gezondheid en werkvermogen. Ook kunnen werknemers gedurende de levensloop belangrijke ontwikkelingen buiten het werk ervaren. Denk bijvoorbeeld aan gebeurtenissen zoals kinderen die het ouderlijk huis verlaten, aanpassingen in de partnerrelatie (zoals scheidingen), ziekte en dood van naasten, nieuwe verbintenissen, en nieuwe bestedingen van de vrije tijd. Deze betekenisvolle levensloopveranderingen kunnen gemeten worden via de *leefsituatieleeftijd* (thuissituatie, economische situatie; zie [fig. 23.2](#)). De *leefsituatieleeftijd* verwijst naar hoe mensen op een bepaald punt in hun levensloop hun privésituatie hebben ingericht en welke gevolgen dat heeft voor de tijd en aandacht die zij aan hun werk besteden.

Kooij et al. (2008) hebben deze verschillende typen operationalisaties van ouder worden op het werk in verband gebracht met de motivatie om langer door te werken en vonden vooral aanwijzingen dat deze motivatie afneemt op hogere leeftijd. Le Blanc en collega's (2017) vonden in hun onderzoek onder 180 Nederlandse werknemers dat functionele leeftijd negatief samenhangt met de motivatie om te kunnen en willen doorwerken en de mate van arbeidsmarktgerichte employability, terwijl leefsituatieleeftijd (zorg voor kinderen) een significant negatieve relatie had met het vermogen om door te kunnen werken. Organisatieleeftijd hing negatief samen met de motivatie om door te willen werken. Deze bevindingen impliceren dat het van groot belang is om meer aandacht te besteden aan het ontwikkelen van interventies of maatregelen die duurzame inzetbaarheid bevorderen. Teneinde meer grip te krijgen op mogelijke ingangen voor interventies en maatregelen gaan we in de volgende paragraaf in op theorievorming op het terrein van ouder worden en werk. Daarna zullen we ingaan op concrete mogelijkheden die werkgevers hebben om duurzame inzetbaarheid van hun arbeidspotentieel te bewaken.

23.4 Leeftijdsverschillen in belastbaarheid en belasting: push en pull?

Om de eerder vermelde leeftijdsverschillen in duurzame inzetbaarheid van oudere versus jongere werknemers beter te kunnen begrijpen, is het nodig om meer kennis te nemen van relevante wetenschappelijke theorieën op het terrein van ouder worden en werk. In deze paragraaf gaan wij daarom in op een aantal relevante levensloop- en arbeidspsychologische theorieën (zie ook [► H. 2](#)).

De levenslooptheorieën richten zich met name op leeftijdsveranderingen in het functioneren, en ze beschrijven de psychologische effecten die ouder worden met zich meebrengen. Volgens de levenslooptheorieën hebben ouderen te maken met natuurlijke verliezen (zoals een afname in fysieke vermogens; Baltes et al. 2019; Kanfer en Ackerman 2004; Rudolph 2016) en zullen zij streven naar het voorkomen van verdere verliezen en behoud van hun beschikbare hulpbronnen en niveau van functioneren (Baltes et al. 1999). Om duurzaam inzetbaar te blijven, zullen ouderen meer compensatiegedrag vertonen of op zoek gaan naar andere mogelijkheden (bijv. minder fysieke intensieve taken uitzoeken of meer herstelmogelijkheden creëren) om hun controlegevoel en zelfconcept te behouden (Heckhausen en Shultz 1995).

Een belangrijk voorbeeld van een levenslooptheorie is het *Selection, Optimization with Compensation* model van Baltes et al. (1999, 2019). Volgens deze theorie is succesvol ouder worden mogelijk via het inzetten van de juiste selectie- ('ik focus op specifieke werktaken'), optimalisatie- ('ik zorg voor ergonomische aanpassingen in mijn werksetting'), en compensatiestrategieën ('ik neem meer tijd voor deze cognitieve taak'). Deze visie geeft weer dat oudere werknemers geen passieve toeschouwers zijn op het werk en dat ze duurzaam inzetbaar kunnen blijven via het inzetten van hun opgebouwde expertise en relevante copingstrategieën.

Een andere invloedrijke levenslooptheorie is de *socio-emotionele selectiviteitstheorie* van Carstensen (1992; Rudolph et al. 2018). In deze theorie is tijdsperspectief een belangrijke factor die met leeftijd en doelgericht gedrag samenhangt. Volgens deze theorie ondergaan mensen een verandering in waargenomen tijdsperspectief naarmate zij ouder worden, en zullen zij doelen nastreven die passen bij het waargenomen tijdsperspectief dat mensen op een bepaald moment hebben. Meer specifiek wordt verondersteld dat jongere werknemers met een open ('tijd vanaf geboorte') tijdsperspectief gemotiveerd worden door langetermijndoelen en groeigerelateerde doelen (zoals het aanleren van nieuwe vaardigheden). Oudere werknemers, daarentegen, ervaren doorgaans een meer gesloten ('tijd tot de dood') tijdsperspectief, en zullen daardoor gemotiveerd worden door kortetermijn- en emotiegerelateerde doelen (zoals het verdiepen van bestaande sociale relaties). Zo werd in een studie van Fung en Carstensen (2003) gewerkt met verschillende marketingteksten voor producten waar jongeren en ouderen uit konden kiezen. De marketingteksten benadrukten emoties ('blijf gezond voor je dierbaren') of langetermijn-tijdspannedimensies ('blijf gezond voor een mooie toekomst'). Het onderzoek gaf aan dat de ouderen significant meer informatie en type producten wisten te onthouden wanneer de marketing emotiegericht was. In een follow-upstudie werden de ouderen echter geconfronteerd met een tekst die aangaf dat zij twintig jaar langer en gezond zouden kunnen leven. Na deze tijdsmanipulatie bleken de resultaten tussen de jongeren en ouderen ten aanzien van hun voorkeur voor emotiegerichte marketing van producten niet meer significant. Dit onderzoek toont dus aan dat tijdsperspectief een interessante leeftijdgerelateerde moderator is die de hierboven beschreven leeftijdsverschillen op het werk nader zou kunnen verklaren.

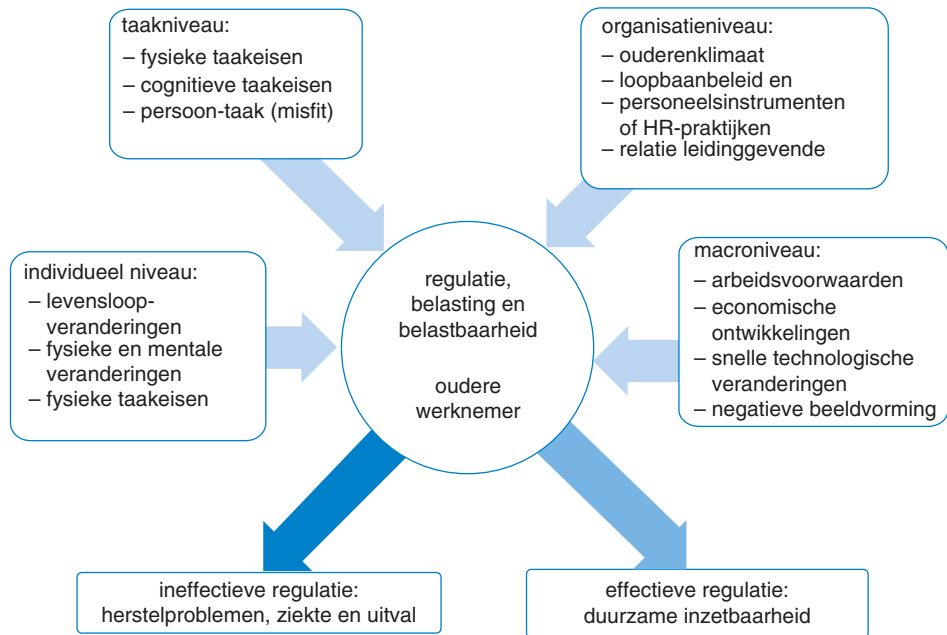
Inmiddels zijn meer interessante tijdsperspectief-onderzoeken verschenen die dit idee bevestigen (Rudolph et al. 2018). Een voorbeeld betreft de verschillen in waargenomen reacties na een psychologische contractbreuk. Van psychologische contractbreuk is sprake als een werknemer het idee heeft dat de organisatie haar verplichtingen ten opzichte van de werknemer niet is nagekomen. Een meta-analyse van Bal et al. (2008) gaf aan dat ouderen, in vergelijking met jongeren, minder sterk reageren op psychologische contractbreuk. Ander onderzoek onder oudere werknemers (De Lange et al. 2011b) heeft aangetoond dat het hebben van een gesloten tijdsperspectief een verklaring kan bieden voor deze minder sterke reacties van ouderen op psychologische contractbreuk. Met deze uitkomsten wordt duidelijk dat leeftijdgerelateerde processen meegenomen dienen te worden in toekomstig onderzoek naar het psychologisch contract.

Een derde levenslooptheorie die relevant is in dit verband, gaat in op de sociale dimensie van het ouder worden op het werk. Onderzoek op het terrein van 'relational demography' (Tsui et al. 1995) laat zien dat oudere werknemers die rapporteren aan een jongere leidinggevende negatiever beoordeeld worden wat betreft hun competenties en

toekomstige inzetbaarheid in vergelijking met hun jongere collega's (Van der Heijden 2018). Meer specifiek veroorzaakt de status-incongruentie, dat wil zeggen een situatie waarin een chef jonger is dan zijn of haar ondergeschikte, slechtere beoordelingen van de medewerker. Deze negatieve effecten van directionele leeftijdsverschillen blijken overigens niet gemakkelijk gebufferd te kunnen worden door bijvoorbeeld leiderschapskwaliteiten of door een leeftijdsbewust personeelsbeleid, blijkens de uitkomsten van onderzoek naar mogelijke interactie-effecten in deze. De stereotypen zitten als het ware zo sterk verankerd in de hoofden van de managers dat ze nauwelijks te bestrijden zijn.

23.4.1 Push- en pull-factoren?

Naast de verschillen tussen jongere en oudere werknemers in psychologische en fysiologische belastbaarheid en duurzame inzetbaarheid zijn er ook verschillen in de mate van belasting die de ouderen ervaren. In veel gevallen is vroegtijdig vertrek van oudere werknemers namelijk een gevolg van een ongewenst proces met – simultaan – verschillende onderliggende oorzaken, de zogenoemde 'push'- en 'pull'-factoren (Van der Heijden en De Lange 2011). **■** **Figuur 23.3** geeft de belangrijkste factoren weer die op macro-, organisatie-, werk- en individueel niveau van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. *Push-factoren* omvatten negatieve aspecten die ervoor zorgen dat mensen een negatief oordeel over hun werk vormen (bijv. conflicten op het werk, of een slechte relatie met de leidinggevende). Deze factoren kunnen net als stressoren en geleverde inspanningen (zie ► H. 2) een sterke invloed hebben op de mentale en fysieke



■ **Figuur 23.3** Model duurzame inzetbaarheid oudere wordende werknemer: effectieve regulatie van push-factoren ten aanzien van werken

veerkracht en op de herstelbehoefte van de oudere werknemer. *Pull-factoren* zijn aantrekkelijke interne of externe prikkels die extra hulpbronnen kunnen opleveren voor oudere werknemers om hun veerkracht te optimaliseren en de belastbaarheid en duurzame inzetbaarheid op het werk te faciliteren (bijv. een opleiding volgen of een ondersteunende leidinggevende hebben). Een belangrijk uitgangspunt hierbij is het feit dat de oudere werknemer, in vergelijking tot jongere werknemers, meer risico's ervaart in termen van verlaagde belastbaarheid en dat hij of zij meer negatieve invloed ondervindt van andere belastende factoren (zoals negatieve beeldvorming over oudere werknemers). De uitdaging van succesvol ouder worden op het werk ligt dan ook in het effectief reguleren van de interne en externe push-factoren en een actieve bevordering van de pull-factoren, zodat extra verliezen in termen van belastbaarheid en inzetbaarheid voorkomen kunnen worden (Baltes et al. 1999; Meijman en Mulder 1998). Hieronder staan wij gezien de beperkte ruimte in dit hoofdstuk alleen stil bij een aantal belangrijke belastende *push*-factoren voor oudere werknemers (zie [■ fig. 23.3](#) voor een schematische samenvatting; zie ook Van der Heijden en De Lange 2011 voor informatie over mogelijke pull-factoren).

Macroniveau

Push-factoren voor oudere werknemers zijn te vinden op macro-, organisatie-, arbeidsomstandigheden- en individueel niveau. Op macroniveau heeft de oudere werknemer te maken met verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, zoals snelle technologische veranderingen, veranderende arbeidsvoorwaarden en een negatieve beeldvorming over ouder worden in de samenleving. Als gevolg van de zogenoemde snelle technologische veranderingen kunnen de vaardigheden van oudere werknemers achter raken bij wat vereist is, vooral in een situatie waarin tijdige, aanvullende training of scholing ontbreekt. Hierdoor bestaat het risico op kwalificatieveroudering of obsolescentie. Het betreft echter vaak geen onwil aan de kant van de oudere werknemer. Eerder onderzoek heeft immers aangetoond dat oudere werknemers niet significant van hun jongere collega's verschillen voor wat betreft de mate waarin zij gemotiveerd zijn om nieuwe vaardigheden aan te leren (De Lange et al. 2005). Werkgevers moeten daarom zorgen voor een adequaat aanbod van opleidingsmogelijkheden om de duurzame inzetbaarheid van hun ouder wordende personeel te bewaken.

Veranderende arbeidsvoorwaarden, economische ontwikkelingen en technologische veranderingen Door veranderingen in de economische ontwikkeling zijn er bijvoorbeeld schommelingen in het aanbod van beschikbare banen en in de mobiliteit van werknemers. Voor oudere werknemers zal het in een situatie van economische recessie lastig zijn om van baan te veranderen, dan wel om een nieuwe baan te vinden bij werkloosheid. Op het terrein van arbeidsvoorwaarden treden ook verschuivingen op, denk bijvoorbeeld aan de zogenoemde ontsaatsmaatregelen (zoals extra verlofdagen) voor oudere werknemers die steeds meer uit de bestaande cao's worden geschrapt. Ook constateren we verdergaande vormen van internationalisering, informatisering, informalisering, individualisering, en intensivering op de arbeidsmarkt, en verdergaande implementatie van vormen van Het Nieuwe Werken (zoals telewerken om tijds- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk te maken). Deze ontwikkelingen hebben voor velen de noodzaak tot het zoeken van een nieuwe balans tussen werk en privéleven, en het bewaken van de eigen belastbaarheid opgeleverd (zie ook Peters et al. 2011).

Negatieve beeldvorming Negatieve beeldvorming en leeftijdsnormen in de samenleving vormen een hardnekkige groep van push-factoren die op verschillende niveaus in het werk van invloed zijn op de inzetbaarheid van oudere werknemers. Ouder worden is in de westerse wereld omgeven met stereotypen en vooroordelen. Ondanks de grote individuele verschillen tussen oudere medewerkers leidt dit ertoe dat deze categorie medewerkers wordt gezien als een min of meer uniforme groep, gekenmerkt door geringe flexibiliteit en productiviteit, alsook door conservatisme, bitterheid, afhankelijkheid en passiviteit (Vrugt en Schabracq 1996). Boerlijst et al. (1993) vonden in een grootschalig onderzoek naar de percepties en stereotiepe beelden van werkgevers over oudere werknemers, dat werkgevers aangeven: dat 40-plussers minder ambitieus zouden zijn, duurder zijn, dat hun prestaties en hun innoverend vermogen zouden afnemen, hun kennis onderhevig zou zijn aan erosie, dat zij minder flexibel, minder creatief zouden zijn, en star in het werk zijn. Een andere interessante studie in dit verband betreft het onderzoek van Van Dalen et al. (2010) naar de beelden over de productiviteit van werknemers, waarin grote verschillen werden aangetoond tussen jong en oud. Jonge werknemers (< 35 jaar) worden in hoge mate geassocieerd met begrippen als flexibel, opleidingsbereid, vaardig met nieuwe technologieën, en een hoge mate van fysieke belastbaarheid. Op 'zachte' kwaliteiten als betrokkenheid en betrouwbaarheid blijken dezelfde jongeren veel minder gunstig te scoren. Twee processen zijn hier van belang. Ten eerste leidt deze stereotypering ertoe dat ouderen verantwoordelijk worden gesteld voor hun problemen en de oplossing daarvan, terwijl de organisatie kan vasthouden aan een gunstig beeld van zichzelf. Oplossingen als technologische, organisatiekundige, en ergonomische aanpassingen van de werkplek, functieherontwerp, trainingsprogramma's en beter loopbaanbeleid kunnen zo geheel uit beeld geraken. De oudere medewerker uit de organisatie verwijderen lijkt dan de enige logische 'oplossing'.

Ten tweede werkt dit soort stereotypering vaak als een 'self-fulfilling prophecy', resulterend in minder aandacht voor duurzame inzetbaarheid en minder loopbaanmogelijkheden, en vervolgens een geringere motivatie van oudere werknemers om daadwerkelijk te participeren in ontwikkelingsactiviteiten. Hiermee is de oudere werknemer dus kwetsbaar en ziet deze zichzelf als een problematische medewerker die als reactie hierop naar mogelijke vormen van compensatie zal gaan zoeken (bijv. minder verantwoordelijkheden, lagere standaarden, minder eisen en meer aanspraak op steun van anderen). Behalve dat dit de identiteit, gevoelens van eigenwaarde en het welbevinden aantast, leidt het ook tot verarming van hun functioneren, en vormt het hierdoor weer een voedingsbodemp voor het in stand houden van de stereotypen.

Organisatieniveau

Op organisatieniveau zijn push-factoren voor oudere werknemers te onderscheiden die samenhangen met het organisatieklimaat, Human Resources-praktijken of personeelsinstrumenten, en met de relatie met de leidinggevende.

Negatieve relatie leidinggevende Een belangrijke push-factor voor oudere werknemers vormt een negatieve benadering door hun direct leidinggevende. De interacties tussen de leidinggevende en zijn of haar ondergeschikte en de relaties tussen collega's in een team of afdeling zijn van groot belang in het faciliteren van duurzame inzetbaarheid van werknemers. Een betere verhouding met de leidinggevende en een betere samenwerking binnen het team of de afdeling werkt positief op de motivatie en attitudes van oudere werknemers (Gellert en Kuipers 2008).

HR-praktijken of personeelsinstrumenten Een andere belangrijke groep push-factoren heeft betrekking op het personeels- of Human Resources-beleid van organisaties. Onderzoek heeft aangetoond dat bepaalde HR-praktijken positief of negatief kunnen uitwerken op de duurzame inzetbaarheid van, met name, oudere werknemers (Pak et al. 2018). Kooij et al. (2010) maken, in een meta-analyse van 83 studies, een onderscheid tussen twee soorten HR-praktijken: praktijken gericht op groei en ontwikkeling versus praktijken gericht op behoud of tegengaan van verlies. Meer specifiek blijkt uit hun onderzoek dat oudere werknemers positiever reageren op HR-praktijken die behoud van eigen niveau of flexibiliteit waarborgen (zoals flexibele werktijden, teamwerk) in vergelijking tot ontwikkelingsgerichte HR-praktijken (zoals nieuwe kennis en vaardigheden opgedaan in trainingen en doorgroeimogelijkheden). Pak et al. (2018) geven in hun systematische review van 110 artikelen bovendien weer dat er significant positieve verbanden zijn gevonden in eerder onderzoek tussen gebruik van HR-behoudpraktijken (zoals gezondheid promotie) en HR-ontziefpraktijken (zoals deeltijdpensioen) en werkvermogen. Daarnaast vonden Pak et al. (2019) significante relaties tussen HR-ontwikkelpraktijken (zoals cursussen en trainingen op het werk) en employability van werknemers. De HR-praktijken kunnen met andere woorden op verschillende manieren ingezet worden om een fit te bewaren of een verbeterde fit te creëren tussen de ouder wordende werknemer en zijn of haar werkomgeving.

Taakniveau Op het taakniveau zijn push-factoren voor oudere werknemers te onderscheiden die inspelen op de veranderingen in cognitieve vermogens en fysieke reserves (cognitieve en fysieke taakeisen). Deze push-factoren duiden op een misfit tussen de oudere werknemer en zijn of haar werkomgeving.

Cognitieve taakeisen Cognitieve taakeisen kunnen een grote belasting vormen voor de werknemer op hogere leeftijd. Het werk kan als mentaal te zwaar belastend worden beschouwd, bijvoorbeeld doordat er een te groot beroep op handelingssnelheid wordt gedaan, of omdat men verschillende dingen naast elkaar moet doen. Zo is uit onderzoek gebleken dat werknemers die hun eigen handelen kritisch blijven bezien, en dit goed afstemmen op wat er vereist wordt, beter duurzaam inzetbaar zijn (Steemers 2010). Het blijvend ontwikkelen van de zogenoemde cognitieve flexibiliteit stelt mensen in staat om de eigen mentale bagage actueel en relevant te houden en dit kan voorkomen dat men vastloopt in het werk.

Fysieke taakeisen Een tweede groep van push-factoren betreft de mate van lichamelijke belasting door het werk. Nachtdiensten of fysiek zwaar werk kunnen een negatieve invloed hebben op iemands functioneren. Hierbij is het personeelsbeleid overigens van prominent belang. Veel organisaties bieden bijvoorbeeld de mogelijkheid om geen nachtdiensten meer te hoeven draaien als dat voor een bepaalde medewerker te belastend wordt. Voor functies die als lichamenlijk zwaar worden beschouwd, wordt soms een vaste 'ontslagleeftijd' gehanteerd, zoals bij de brandweer. In dergelijke functies is het vooral van belang om de 'employability' op peil te houden, zodat iemand in staat is om een andere baan te kunnen vinden als het werk te zwaar wordt of als de ontslagleeftijd wordt bereikt.

Persoon-omgeving-misfit Volgens het Person-Environment Fit Model (zie ► H. 2) is het van belang dat het gedrag en de attitudes en doelen van werknemers overeenkomen met de vereiste doelen in de werkomgeving. Volgens Wright en Hamilton (1987) zouden ouderen een voorsprong op jongeren moeten hebben in het realiseren van een effectieve persoon-omgeving-fit, omdat zij een beter zelfconcept en idee over de eigen inzetbaarheid hebben verkregen door de loopbaanervaringen die zij in de loop der tijd hebben opgedaan. Echter, eerder onderzoek toont aan dat ouderen problemen ondervinden in het inzetbaar blijven in complexe, snel veranderende werkomgevingen, en op latere leeftijd weinig kans hebben op het vinden van een andere baan (Olsen en Shultz 2019). Hierbij speelt ook de aard van het werk een rol: in specialistische functies blijkt met de leeftijd de inzetbaarheid voor andere functies sneller af te nemen dan in generieke functies.

Individueel niveau

In ► par. 23.3 zijn de push-factoren op individueel niveau nader omschreven. Voorbeelden zijn: de kans op kwalificatieveroudering, negatieve veranderingen in cognitieve en fysieke mogelijkheden, en belastende levensloopveranderingen zoals mantelzorg voor zieke ouders of een hulpbehoevende partner (zie ■ fig. 23.2).

Uit het overzicht van eerder empirisch onderzoek op het terrein van ouder worden en werk en uit ■ fig. 23.3 wordt duidelijk dat een leven lang duurzaam inzetbaar blijven op het werk het resultaat is van een effectieve regulatie van zowel positieve als negatieve veranderingen en van diverse push-factoren die intern of in de sociale context van de medewerker plaatsvinden. Wanneer ouderen succesvol omgaan met deze push-factoren realiseren ze een effectieve duurzame inzetbaarheid, terwijl bij mogelijke problemen in de regulatie de gevolgen voor de ouderen uiteen kunnen lopen van herstelproblemen tot meer ernstige vormen als ziekte en uitval. ■ Figuur 23.3 geeft samenvattend het model voor duurzame inzetbaarheid van ouder wordende werknemers weer en visualiseert de push-factoren die een belangrijke rol spelen in de beslissing van werknemers om vroegtijdig de arbeidsmarkt te verlaten, dan wel om langer door te gaan werken (Baltes et al. 1999; Meijman en Mulder 1998).

23.5 Interventies om duurzame inzetbaarheid van ouderen te bevorderen

Bij het ontwerpen van een geschikte maatregel om duurzame inzetbaarheid te bevorderen kan een werkgever kiezen uit verschillende typen interventies. Om te beginnen kan gekeken worden naar de focus van de interventie: curatie, preventie of amplitie (zie ► H. 9 en 10). Bij *curatie* gaat het om het verhogen van de inzetbaarheid, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van gezondheidsklachten of verzuim. Bij *preventie* gaat het om het voorkomen van een verminderde inzetbaarheid. Met *amplitie* worden interventies bedoeld die gericht zijn op het bevorderen van positieve indicatoren van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, zoals gezondheid, welbevinden, en bevoegenheid (Ouweneel et al. 2009). Daarnaast kunnen interventies gericht zijn op kenmerken van *de werknemer* (zoals gezondheid, werkvermogen of aanpassingen in uit te voeren werk) of gericht zijn op *de werkgever* (zoals targets stellen voor werkgevers, bonussen voor werkgevers om ouderen aan te stellen), of op de combinatie van *werknemer en werkgever*

(bijv. via op maat gemaakte afspraken tussen werknemer en werkgever) (DeLange et al. 2011a). Uit het overzicht van Brouwer en collega's (2012) werd duidelijk dat in Nederland vooral gebruikgemaakt wordt van interventies gericht op preventie of curatie en dat het accent ligt op het ondersteunen of veranderen van het gedrag van de oudere werknemer.

Er is tot nu toe weinig tot geen kennis over 'evidence-based' interventies om de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te faciliteren, omdat systematisch onderzoek naar de beschikbare interventies veelal ontbreekt (zie ► H. 9 en 10). Uit het overzicht van Brouwer en collega's (2012) wordt duidelijk dat de toegepaste interventies in te delen zijn naar drie specifieke invalshoeken, namelijk: loopbaanbeleid, arbeidsomstandigheden (inclusief gezondheidsbeleid), en interventies op het terrein van arbeidsvoorwaarden.

■ **Loopbaanbeleid**

De kern van dit type interventies omvat het behoud van flexibiliteit van oudere medewerkers en hun inzetbaarheid voor de organisatie op alle mogelijke manieren (Cuelenaere et al. 2009; bijv. via functioneringsgesprekken, interne mobiliteit, opleiding of trainingen). Er zijn veel Nederlandse bedrijven die gebruikmaken van dit type interventie en de resultaten geven over het algemeen positieve trends weer voor het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van ouderen.

■ **Arbidsomstandighedenbeleid (inclusief gezondheidsbeleid)**

Bij interventies gericht op arbeidsomstandighedenbeleid ligt het accent op aanpassingen in de belasting van de medewerker door het werk, en tegelijkertijd op het vergroten van de belastbaarheid van de medewerkers (Cuelenaere et al. 2009; bijv. ergonomische werkaanpassingen of gezondheidsadvies). Er zijn aanwijzingen dat het gebruik van ontziemaatregelen, zoals deeltijdpensioen, meer beschouwd moet worden als een eerste stap in de richting van pensionering dan als een stap om het arbeidzame leven te verlengen (Henkens et al. 2009). Josten en Schalk (2010) vonden bijvoorbeeld zowel positieve als negatieve effecten van demotie als interventie onder werknemers ouder dan 45 jaar. Ouderen rapporteerden namelijk minder uitputting in het geval van demotie naar fysiek minder zware functies, maar bleken tegelijkertijd minder tevreden te zijn met hun aangepaste functie. De volgende werkaspecten blijken van belang te zijn voor het motiveren van oudere werknemers: (a) het aanbieden van intrinsiek motiverend werk (Kooij et al. 2011); (b) HR-instrumenten die behoud van het functioneren op het eigen niveau mogelijk maken (zoals flexibiliteitsregelingen); (c) vervulde psychologische contracten (De Lange et al. 2011b), en met name persoonlijke 'op maat gemaakte' werkafspraken tussen werknemer en werkgever die flexibiliteit voor een oudere werknemer waarborgen (zogenoemde flexibiliteit I-deals; De Lange en Van der Heijden 2016).

■ **Arbidsvoorwaarden**

Dit type interventies betreft maatregelen of acties op macroniveau die aanpassingen in beleid betekenen waardoor meer mogelijkheden worden geboden, of die ingrijpen op het type arbeid dat geboden kan worden (Cuelenaere et al. 2009; zoals deeltijdpensioen, overbruggingsbanen, financiële bonussen of voorwaarden). Eerder onderzoek heeft positieve resultaten voor dit type interventie aangetoond op het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers (Brouwer et al. 2012).

Tabel 23.2 Model voor loopbaanlange fitheid. Bron: Nauta et al. (2010)

	soort 'leeftijd'	vakbekwaamheid	privésituatie	psychosociale beleving	gezondheid	neurocognitie
werknemer	behoefte werknemer	wil zich bekwamen	wil werk en privé flexibel combineren	wil jong ogen en wijs overkomen	wil fit blijven	wil zich ontwikkelen
	kernvraag aan zichzelf	'Wat kan ik?'	'Hoe wil ik leven?'	'Wat wil ik?'	'Hoe blijf ik fit?'	'Wat kan ik leren?'
	zelfmanagement (preventief)	vakinhoudelijk leren (verdiepen)	privéleven organiseren	flexibel opstellen	veel bewegen, gezond eten	breed leren; veel bewegen
probleemaanpak (curatief)	mogelijk probleem	vastroesten; functie te gemakkelijk, te moeilijk of niet passend	werk-privédisbalans	negatief zelfbeeld	lichamelijke klachten	verminderd leervermogen
	andere functie zoeken	werk en privé leren combineren	psychische hulp zoeken	medische hulp zoeken	hersentraining	
	behoefte werkgever	wil juiste persoon op juiste plaats (competent)	wil toegewijde medewerkers (betrokken)	wil gemotiveerde medewerkers (gemotiveerd)	wil laag verzuim (gezond)	wil medewerkers flexibel inzetten (inzetbaar)
probleemaanpak (curatief)	kernvraag van manager	'Wat wil je doen?'	'Hoe is het thuis?'	'Hoe bevalt het hier?'	'Hoe is het met je gezondheid?'	'Wat wil je leren?'
	management (preventief)	uitdagend werk; loopbaanmogelijkheden	flexibele werktijden, verlofregelingen, kinderopvang	diversiteit promoten	gezond werk bieden	ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden
	mogelijk risico	onderprestatie	(mentaal) verzuim	demotivatie	verzuim	ervaringsconcentratie
probleemaanpak (curatief)	her- en uitplaatsing	extra verlof; ondersteuning regelen	stereotypen bestrijden	werk aanpassen aan beperkingen en wensen werknemer	om-, bij- en herscholing	

Veel onderzoekers benadrukken het belang van een integrale benadering in het beïnvloeden van de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, waarbij zowel een werknemers- als een werkgeversperspectief gehanteerd wordt om de diverse belangen te integreren in een nieuwe aanpak.

Hieronder staan wij stil bij een voorbeeld van een loopbaanbewust personeelsbeleid, getiteld Model voor loopbaanlange fitheid (Nauta et al. 2010), dat succesvol door de Politie Nederland als interventie is ingezet om de duurzame inzetbaarheid van hun personeel te faciliteren (zie [tab. 23.2](#)).

In het model voor loopbaanlange fitheid zijn de hierboven beschreven benaderingen van ouder worden op het werk per type leeftijd (bijv. privésituatie) vertaald in preventieve ('Hoe kan ik mijn privéleven organiseren?') en curatieve vragen ('Hoe kan ik de werk-privédisbalans herstellen'). Verder zijn de behoeften die bij werknemers, maar ook bij hun werkgevers spelen opgenomen in [tab. 23.2](#) ('Hoe krijg ik toegewijde en betrokken medewerkers?').

Bovendien wordt er in [tab. 23.2](#) een onderscheid gemaakt tussen maatwerkoplossingen op individueel (bijv. een cursus volgen gericht op het organiseren van het privéleven) versus werkgeversniveau (bijv. flexibele werktijden aanbieden; Stripe et al. 2018). Nauta en collega's (2010) leggen uit dat werknemers zich bij de eerder behandelde verschillende typen leeftijd (professionele leeftijd, leefsituatieleeftijd, enz.) verschillende diagnostische vragen zouden moeten stellen, waardoor zij kunnen werken aan het voorkomen of oplossen van problemen. De verschillende typen 'leeftijd' zijn ook gerelateerd aan verschillende behoeften van werkgevers, zoals de behoefte aan competente, toegewijde, gemotiveerde en gezonde medewerkers. Om die behoeften te kunnen managen, gaan leidinggevenden hierover idealiter in gesprek met hun medewerkers en kunnen bedrijven zowel preventief als curatief beleid opzetten. Dialoog en maatwerk zijn hierbij sleutelbegrippen. Diverse onderzoekers pleiten daarom *tegen* een leeftijdsbewust, maar *voor* een loopbaanbewust personeelsbeleid (Nauta et al. 2010).

Samenvattend zou toekomstig beleid gericht op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers gebaseerd moeten zijn op een integrale benadering waarin de dialoog tussen werknemer en werkgever centraal staat. Hierbij zijn er belangrijke taken voor diverse spelers te onderscheiden. De oudere werknemer zelf dient zijn of haar duurzame inzetbaarheid te bewaken of te bevorderen door bijvoorbeeld een gezonde leefstijl te hanteren of medische behandeling te zoeken in geval van fysieke problemen. Daarnaast moeten werkgevers zich verantwoordelijk voelen voor de duurzame inzetbaarheid van het eigen personeel door deze regelmatig te monitoren (via onderzoek), en geschikte maatwerkmaatregelen aan te bieden die preventie of curatie mogelijk maken (zoals voldoende aanbod scholing, geschikte personeelsinstrumenten, gezond en veilig werk). Tot slot heeft de overheid de taak om wenselijke arbeidsvoorwaarden (zoals financiële bonussen voor werkgevers) en wetgeving te realiseren om zowel werknemers als werkgevers te ondersteunen in het realiseren van de duurzame inzetbaarheid in het heden, maar ook in de toekomst.

Aanbevolen literatuur

De Lange, A. H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (Red.). (2016). *Handboek: Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.