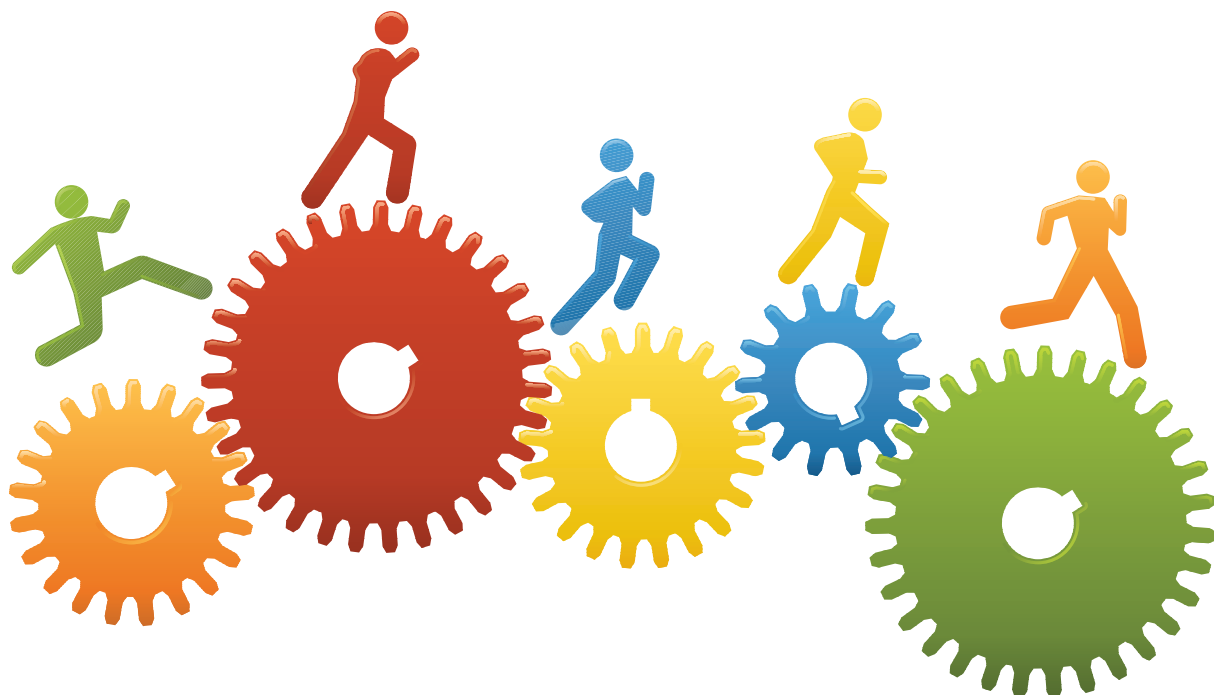


# Dossier Doorwerken

## Langer gezond en gemotiveerd aan de slag

Door de economische crisis maakt ons welvaartsniveau een pas op de plaats. Toch zijn krapte en andere drastische veranderingen op de arbeidsmarkt binnen afzienbare tijd te verwachten. De Commissie Bakker zette in 2008 het thema op basis van tal van (wetenschappelijke) rapporten al bovenaan de maatschappelijke en politieke agenda. Krimp van de (beroeps) bevolking buiten de randstad, minder jongeren en meer ouderen in de beroepsbevolking, technologische vernieuwingen, flexibilisering en voortgaande groei in de (zakelijke) dienstverlening en internationale concurrentie zullen grotendeels nog ongewisse verschuivingen op de arbeidsmarkt veroorzaken. De verhoging van de AOW-leeftijd, één van de maatregelen die de overheid in dit kader wil(de) nemen, leidde tot veel discussie.



Maar, of het nu 65 blijft of 67 wordt:

- De participatie moet omhoog
- We moeten productiever en slimmer werken
- Werk moet gezonder, veiliger, prettiger, uitdagender

En het kàn: nu is de tijd om ons voor te bereiden op de arbeidsmarkt van de toekomst.

Meer mensen moeten langer, productiever en met inzet aan het arbeidsproces deelnemen, oftewel 'duurzaam inzetbaar' zijn. Heel kort maar krachtig verstaan wij onder duurzame inzetbaarheid: *In goede gezondheid langer kunnen doorwerken.*

Wat vergt het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van de drie betrokken partijen: werknemers, werkgevers en overheid? TNO heeft een lange traditie op het gebied van onderzoek en advies om mensen gezond, veilig, productief en met plezier aan het arbeidsproces te laten deelnemen. Ook heeft TNO veel kennis van de consequenties van het ouder worden van de beroepsbevolking voor de maatschappij.

Duurzame inzetbaarheid vraagt om een meersporenaanpak: loopbaanbeleid, arbeidsomstandigheden → beleid en arbeidsvoorwaardenbeleid komen hierin samen. Preventie is daarbij het kernbegrip: voorkomen moet worden dat werknemers, om welke reden dan ook, (te vroeg) uitvallen uit het arbeidsproces. Dit vraagt een levenslooplange betrokkenheid van veel partijen: overheid, werkgevers en werknemers en hun organisaties, dienstverleners zoals arbodiensten en uitzendorganisaties, en sectoren als onderwijs en gezondheidszorg. Speciale aandacht is er nodig voor groepen met een achterstand op de arbeidsmarkt, zoals oudere werklozen, jonggehandicapten en mensen met een chronische aandoening. Ook zij zijn waardevol – en noodzakelijk - voor de arbeidsmarkt. Hier is aanvullend beleid nodig.

## Willen, kunnen en mogen doorwerken

Wat is de huidige situatie? De gemiddelde Nederlandse werknemer gaat met 61 jaar met pensioen. Dat is aanzienlijk later dan een decennium geleden. In 1996 was de bruto arbeidsparticipatie onder personen van 50 tot 65 jaar slechts 42%. Dit is in 2008 gestegen tot 58%.

De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO laat zien dat het percentage werknemers van 45 jaar en ouder dat aangeeft te **willen** doorwerken tot hun 65e jaar toenam van 21% in 2005 tot 36% in 2008. In 2008 geeft 50% van hen aan dat ook te **kunnen** in de huidige functie. Burnoutklachten en ongewenst gedrag zoals pesten, intimidatie of geweld door collega's of leidinggevendenden belemmeren het langer **willen** doorwerken. Arbeidsomstandigheden, zoals fysiek zwaar werk, werk met hoge taakeisen, een gebrek aan sociale steun van de leidinggevende en gezondheidsproblemen belemmeren het langer **kunnen** doorwerken.

Een ander knelpunt is, dat veel werkgevers een negatief beeld hebben van oudere werknemers: ze worden gezien als minder productief, duur, vaker ziek en als een belemmering voor de toepassing van technische vernieuwingen. Er wordt, zowel door werkgevers als door werknemers, weinig geïnvesteerd in kennis en vaardigheden van de oudere werknemer. De groep heeft dan ook vrijwel **geen kans** op een nieuwe baan en de arbeidsmobiliteit is laag. Sommige bedrijfstakken, zoals de bouw, laten echter zien dat het ook anders kan. Ze ondersteunen met succes de mobiliteit en inzetbaarheid van hun werknemers. Ook Scandinavië toont dit aan: onder meer door flexibele loop-

baanpaden en scholing ligt de arbeidsparticipatie van de 55-plusser daar op ruim 70%.

Een speciaal aandachtspunt bij willen en kunnen doorwerken is de ervaren gezondheid. Het aantal te verwachten levensjaren die men in goede gezondheid kan doorbrengen is een belangrijk gegeven; belangrijker dan de nog steeds stijgende gemiddelde levensverwachting. Hier is een groot verschil tussen hoger en lager opgeleiden. Laagopgeleiden ervaren hun gezondheid rond hun 54e al als minder goed, terwijl dit bij hoogopgeleiden rond hun 67e ligt.

TNO volgt ontwikkelingen in arbeid en arbeidsomstandigheden via diverse monitor-onderzoeken. Door structureel monitoronderzoek onder werkzoekenden, werknemers en werkgevers biedt TNO unieke data, analyses, theoretische onderbouwing en deskundigheid. Deze doorlopende onderzoeken bieden overheid en sociale partners inzicht in de effectiviteit van gevoerd beleid en geven aanknopingspunten voor nieuw beleid. Want beleidsontwikkeling vraagt continu om inzicht in trends en ontwikkelingen. En (de)centrale beleidsuitvoering vraagt om evaluatie van wetgeving en beleid. TNO voert diverse monitors uit waaronder deNEA, WEA, Monitor Arbeidsongevallen.

*Zie de diverse links onderaan de homepage van dit dossier*

## Zwaar werk

Er is veel discussie over het bestempelen van werk of een beroep tot 'zwaar'. De vraag is, wat een zwaar beroep is en welke factoren dat bepalen. Wanneer is er sprake van slijtage en welke factoren bepalen de uitval door klachten? Vast staat dat behalve fysieke belasting ook mentale en emotionele belasting de beroepsuitoefening zwaar kunnen maken. Ook verstoringen van het dagnachtritme kunnen daaraan bijdragen. Wie geen al te zwaar werk heeft, is langer in staat om door te werken. Het is dus belangrijk om op bedrijfsniveau in kaart te brengen wat zwaar werk is en hoe dat werk verlicht kan worden. Verder is het de vraag in hoeverre zwaar werk de enige reden is voor uitval. Het blijkt dat leeftijd en leefstijl medebepalend zijn. Ook de manier waarop het werk is georganiseerd telt mee. Het ene bedrijf is daar aanzienlijk beter in dan het andere. Hoewel in Nederland de arbeidsomstandigheden de afgelopen jaren sterk zijn verbeterd, liggen er nog veel mogelijkheden tot verbetering op het gebied van fysieke belasting, werkdruk/werkstress en veiligheid.

**Hoe doe je dat?** TNO ontwikkelde de methode ALERT (Age & Load Expert Tool) waarmee de werkbelasting in relatie tot leeftijd arbobreed beoordeeld kan worden en paste deze in verschillende organisaties met succes toe, waaronder het Havenbedrijf Rotterdam. In de bouw leidde een participatieve aanpak tot multidisciplinaire interventies ten behoeve van de gezondheid en inzetbaarheid van oudere bouwvakkers. Aanpassing van het productieproces resulteerde bijvoorbeeld in een glaszetterij in minder zwaar werk en toch meer omzet. Op veiligheidsgebied besteedt TNO samen met de betreffende organisaties veel aandacht aan goede ketencommunicatie in het kader van REACH (Registratie, Evaluatie, Autorisatie en beperking van Chemische stoffen); om maar een voorbeeld te noemen.

*Zie de diverse links onderaan de homepage van dit dossier*

## Werktijden en roosters

Een algemeen ontziebeleid is niet de manier om het oudere werknemers naar de zin te maken. Oudere werknemers vinden juist flexibele werktijden van alle arbeidsvoorwaarden het meest bijdragen aan het door kunnen werken in de huidige functie. Ze willen meer zeggenschap over hun werktijden en dagindeling. Flexibele werktijden, innovatieve roosters en zelfroosteren bieden mogelijkheden. Maar ook herontwerp van productieprocessen en ergonomische verbeteringen kunnen leiden tot vermindering van werkdruk.

**Hoe doe je dat?** TNO bracht samen met FNVFormaat en NCSI de Nederlandse praktijk van het zelfroosteren in kaart: meer zeggenschap over werktijden komt geleidelijk op gang, maar er is nog een weg te gaan. TNO adviseert organisaties bij de implementatie van een passende vorm van zelfroosteren en zoekt daarbij oplossingen voor vraagstukken als: Hoe hou je werkenden in roosterdienst productief. Hoe kun je omgaan met variatie in werkaanbod en voorkomen dat de werkbelasting te hoog wordt.

Met regelmaat verbetert TNO samen met de bedrijven productieprocessen met als doel kortere doorlooptijd hogere productiviteit en flexibiliteit.

*Zie de diverse links onderaan de homepage van dit dossier*

## Gezonde werkomgeving

Werken in een gezonde werkomgeving levert een belangrijke bijdrage aan duurzame inzetbaarheid. Investeren in gezondheid is goed voor de productiviteit en leidt tot een lager ziekteverzuim en een fikse besparing voor werkgevers. Voldoende beweging, gezonde voeding en niet roken hebben positieve effecten op de fitheid en inzetbaarheid van werknemers. Ook aandacht voor mentale gezondheid is belangrijk; voorkom werkdruk, emotioneel zwaar werk, intimidatie en agressie. Een goed sociaal klimaat stimuleert langer willen doorwerken.

**Hoe doe je dat?** Door bijvoorbeeld Integraal gezondheidsmanagement (IGM) toe te passen, oftewel systematisch aandacht te schenken aan de gezondheid van medewerkers, TNO ontwikkelde de IGM-cultuurtool waarmee organisaties inzicht krijgen in hun sterktes en zwaktes op dit gebied en welke verbetermogelijkheden er zijn. Voor het verminderen van de psychische belasting - werkdruk en werkstress – heeft TNO diverse methodes en instrumenten die ze met succes toepast in zowel de private als publieke sector.

*Zie de diverse links onderaan de homepage van dit dossier*

## Loopbaanbeleid en 'Levenlang leren'

Sommige functies zijn te belastend om tot aan de pensioengerechtigde leeftijd vol te houden. Door functies op een andere manier samen te stellen, ze te verbreden of de context aan te passen – en zo flexibiliteit te creëren in het functiehuis – blijft het werk langer of beter geschikt voor de werknemer en andersom. Door middel van 'Jobcarving' en 'jobcrafting' kunnen functies worden afgestemd op de mogelijkheden en wensen van werknemers. Werknemers spelen hierbij zelf een belangrijke rol: ze dragen bij aan de eigen inzetbaarheid en de effectiviteit van het team of de afdeling.

Essentieel onderdeel van een dergelijke functieverbreiding is het bijhouden van kennis en het leren van nieuwe vaardigheden. Uit onderzoek blijkt dat bij lager opgeleiden de geletterdheid zelfs *afneemt* in de loop van hun carrière. Dit is onaanvaardbaar in onze kenniseconomie!

Het is de gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers om nieuwe vaardigheden te blijven ontwikkelen, waardoor werknemers ook op hogere leeftijd aantrekkelijk blijven voor hun werkgever of een andere werkgever. Een persoonlijk employability-budget helpt hierbij. Zo'n budget vergemakkelijkt ook de overgang naar ander passend werk met eventueel lagere verdiensten

**Hoe doe je dat?** Creëer een balans tussen werk, zorgtaken thuis, vrije tijd en persoonlijke ontwikkeling en je krijgt vanzelf productieve en goed gemotiveerde medewerkers. Met leeftijdbewust personeelsbeleid moet het lukken, TNO hielp verschillende organisaties daarbij.

In de Zorg zorgde TNO voor een doorbraak door teams aan te zetten hun geijkte werkpatronen zo veel mogelijk los te laten en creatieve oplossingen op de werkvloer te toetsen. De geheel nieuwe werkwijze resulteerde binnen korte tijd al in positief resultaat: minder werkdruk, grotere arbeidssatisfactie.

Voor gemeenten en re-integratiebedrijven die (langdurig) werklozen begeleiden naar passend werk heeft TNO de kortdurende, intensieve training LifeSkills ontwikkeld. Deelnemers leren vaardigheden om sneller een baan te vinden die past bij hun arbeidsmogelijkheden.

TNO helpt bij het ontwikkelen van nieuwe methoden en technieken voor een leven lang leren, met name voor lager opgeleiden en voor mensen met een sterke beroepsidentificatie, zoals bijvoorbeeld politieagenten. Hier is de arbeidsmobiliteit gering en de uitval relatief hoog. Dankzij bijvoorbeeld serious gaming kan een leven lang leren niet alleen verstandig, maar ook plezierig zijn  
*Zie de diverse links onderaan de homepage van dit dossier*

## Bijzondere groepen

Niet iedereen heeft gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Oudere werklozen, jonggehandicapten en mensen met een chronische aandoening staan op achterstand. Juist bij een ouder wordende beroepsbevolking neemt het aantal mensen met een chronische aandoening toe. TNO ontwikkelde gevalideerde methodes voor het stellen van een diagnose en het vergroten van de zelfeffectiviteit. Sociaal ondernemers bieden deze groepen werk. Bij sociaal aanbesteden gelden speciale eisen voor het in dienst hebben van achterstandsgroepen.

**Hoe doe je dat?** Dat het kan heeft TNO aangetoond met een onderzoek bij bijna dertig ondernemers die mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben. Belangrijkste conclusie: sociaal én winstgevend ondernemen gaan goed samen.  
*Zie de diverse links onderaan de homepage van dit dossier*

## Financieel aantrekkelijk

Of mensen gemotiveerd zijn om langer door te werken, hangt af van verschillende factoren. Eén daarvan is, of het financieel aantrekkelijk is om langer door te werken of om oudere werknemers in dienst te houden. Momenteel is de balans tussen loonkosten en productiviteit veel gunstiger voor jongere werknemers dan voor oudere. De overheid heeft al een aantal maatregelen getroffen, zoals een premiekorting voor het in dienst nemen van 50-plussers en het in dienst houden van 62plussers. Ook is er een stimuleringsregeling leeftijdsbewust personeelsbeleid en zijn er verschillende regelingen op het gebied van scholing. Een aanvullende maatregel kan zijn om de korting voor de WW- en arbeidsongeschiktheidspremies voor werknemers van 62 jaar en ouder al op jongere leeftijd in te laten gaan en met het ouder worden van de werknemer toe te laten nemen. Dit vermindert ook het ondernemersrisico door uitval van de oudere werknemer.

Demotie is nog steeds een negatief geladen begrip. Gekoppeld aan de eerdergenoemde principes van jobcarving en werken en leren, zullen er nog meer en uiteenlopende manieren gevonden moeten worden om de arbeid van oudere werknemers voor werkgevers goedkoper te maken.

## Kennisagenda voor de toekomst

Al zijn de grote lijnen duidelijk, het goed inspelen op het krimpen en vergrijzen van de beroepsbevolking in combinatie met ingrijpende technologische en maatschappelijke veranderingen vraagt om kennis en visie. TNO zal zich blijven inzetten voor duurzame inzetbaarheid. Op onze agenda voor de nabije toekomst staat onder meer

- Monitoren van de ontwikkelingen rond arbeid en duurzame inzetbaarheid en het analyseren van de trends. Nieuwe arbeidsrisico's en ontwikkelingen in employability en arbeidsvermogen in kaart brengen. Bedrijfsopbrengsten koppelen aan investeringen in duurzame inzetbaarheid en innovatie.
- Ontwikkelen van nieuwe interventies voor gezonde loopbanen. Verkrijgen van inzicht in zware mentale functies bij ouderen en mogelijke innovatieve interventies om deze functies te verlichten. Ontwikkelen van methoden om zwaarte van functies en het werkvermogen betrouwbaar aan elkaar te koppelen. Ontwikkelen aanpakken om zelf-effectiviteit en veiligheids- en gezondheids-cultuur te verbeteren.
- Verbeteren arbeidsomstandigheden in 'nieuwe' arbeidsrisico's: agressie en geweld, sociaal-emotionele belasting, arbeidsrisico's laagopgeleiden.
- Verbeteren inzetbaarheid van lager opgeleiden door ontwikkelen combinaties van leren en werken en virtuele programma's die dit ondersteunen (serious gaming, virtuele coach).
- Door individu- en organisatie gerichte-interventies de doorstroom bevorderen van laagopgeleide werknemers naar hogere kwalificatieniveaus.
- Een participatieve aanpak ontwikkelen om personen met gezondheidsklachten die het werk belemmeren duurzaam en in passend werk in het arbeidsproces te houden of te krijgen en deze aanpak toetsen op effectiviteit.
- Het verhogen van de arbeidsproductiviteit door nieuwe organisatievormen, slimmer werken in een verbeterde werkomgeving. Het optimaal benutten van menselijk potentieel (niet het uitputten) is hier het uitgangspunt is.

Wij zoeken hierbij structurele samenwerking met universiteiten en hogescholen, intermediaire en publieke organisaties en private bedrijven.

De maatschappij staat voor ingrijpende veranderingen die zich in hoog tempo aandienen. Werkgevers, werknemers en de overheid kunnen daarbij op TNO rekenen.

### TNO

TNO is een dienstverlenende organisatie voor het bedrijfsleven, de zorg en de overheid. Via vernieuwend, toegepast onderzoek werkt TNO aan het waarborgen en verbeteren van de gezondheid en het optimaal functioneren van mensen. Samen met haar klanten vertaalt TNO deze nieuwe kennis in praktische toepassingen.

TNO Kwaliteit van Leven onderscheidt haar activiteiten op vijf terreinen: Arbeid, Chemie, Preventie en Zorg, Pharma en Voeding. Arbeid houdt zich bezig met de innovatie van arbeid, organisatie en technologie, bevordering van de arbeidsparticipatie en versterking van het arbeidsbeleid. Met steeds als uitgangspunt de optimale inzet van mensen.

#### Contactpersonen

Cees Wevers  
T 023 554 99 45

[www.tno.nl/arbeid](http://www.tno.nl/arbeid)  
T 023 554 94 09  
T 023 554 95 32

[tno.nl](http://tno.nl)

**TNO | Kennis voor zaken**