

**ARBEIDSPLAATSVERBETERING
VOOR OUDERE WERKNEMERS;
EEN PILOT-STUDY**

Een onderzoek uitgevoerd door Ir. H.J. Kruidenier
(Advies en onderzoeksgroep AS/tri te Leiden)
in opdracht van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

Nederlands Instituut voor
Arbeidsomstandigheden NIA
bibliomeek-documentatie-informatie
De Boelelaan 30, Amsterdam-Buitenveldert

ISN-nr. 15482
plaats 49-458
datum 11 JUNI 1993

Amsterdam, juni 1993

INHOUD

1.	Inleiding	1
2.	De opdracht nader beschouwd	2
3.	De opzet van het onderzoek	3
3.1	Selectie- en benaderingsprocedure	3
3.2	Non-respons en samenstelling van de steekproef	4
3.3	De vragenlijst	6
4.	Resultaten	6
4.1	De aanleiding tot de werkaanpassing	7
4.2	De initiatiefnemers	8
4.3	De aard van de aanpassing	9
4.4	Reïntegratie, reactie of preventie?	10
4.5	De bij de aanpassing betrokken functionarissen	12
4.6	Een formeel, op schrift gesteld senioren-beleid?	12
4.7	De begeleiding na de werkaanpassing	13
4.8	De kosten	13
4.9	Het resultaat	14
5.	Samenvatting en discussie	15

1. INLEIDING

De Nederlandse beroepsbevolking vergrijst: het aantal inwoners in de leeftijdsklasse 45 - 65 jaar maakt een steeds groter deel uit van de totale bevolking. Ook binnen bedrijven en instellingen doet zich vergrijzing voor tengevolge van (te) weinig vacatures voor nieuw, jong personeel en de veroudering van het zittende personeel.

Dit verschijnsel is in de politiek bepaald niet onopgemerkt gebleven en heeft op verschillende terreinen tot nieuw beleid geleid. Zo heeft bijvoorbeeld de overheid een aantal maatregelen genomen die de uitstoot van ouderen moeten gaan beperken (toegang tot de WAO bemoeilijken, geen voorrang meer voor ouderen bij collectief ontslag, bevorderen van de arbeidsparticipatie e.d.). Maar ook de werkgevers (-organisaties) hebben initiatieven genomen, vooral gericht op het beperken van de VUT-regelingen.

En tenslotte zijn ook de werknemersorganisaties in actie gekomen. Zij hebben zich onder andere als doel gesteld om in het kader van de CAO-onderhandelingen te komen tot afspraken over een preventief seniorenbeleid.

Een en ander betekent dat het arbeidsperspectief van veel, niet meer zo jonge, werknemers in hoog tempo aan het veranderen is. Dat perspectief was voor veel medewerkers, maar ook voor hun werkgevers, een steeds sneller dichterbij komende vervroegde pensionering middels de VUT of anders wel een redelijke WAO-uitkering tot het 65-ste levensjaar voor degenen met gezondheidsproblemen. Op dit moment verandert dat beeld snel: de VUT leeftijd wordt eerder hoger dan lager en de WAO verdwijnt als aantrekkelijk alternatief achter de horizon.

De problematiek van de oudere werknemers vindt sinds kort in brede kring erkenning. Overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties zijn het eens over de noodzaak om de arbeidsparticipatie van ouderen sterk te verhogen. Het belangrijkste middel is daarbij het verlengen van het arbeidsleven en het tegengaan van de uitstoot van ouderen.

Binnen SoZaWe is een departementsbrede werkgroep ingesteld die zich beraadt over de vraag welke beleidsmaatregelen genomen zouden moeten worden en werkgevers en werknemers hebben het onderwerp op de agenda van de CAO-besprekingen gezet. Ook het NIA beraadt zich op de mogelijkheden om een structurele bijdrage te leveren.

In dit kader heeft het NIA aan Advies- en onderzoeksgroep *AS/tri* een opdracht verstrekt om een beperkt, oriënterend veldonderzoek uit te voeren naar het 'hoe en waarom' van arbeidsplaatsaanpassingen voor oudere werknemers in Nederland.

Dit verzoek kwam voort uit de wens van het NIA om te beschikken over zo actueel mogelijk materiaal dat gebruikt zou kunnen worden bij het opstellen van een onderzoekprogramma rond het onderwerp 'oudere werknemers'.

In dit rapport wordt verslag gedaan van het onderzoek. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- de opdracht nader beschouwd (Hoofdstuk 2)
- de opzet en uitvoering van het onderzoek (Hoofdstuk 3)
- de resultaten van het onderzoek (Hoofdstuk 4)
- samenvatting en discussie (Hoofdstuk 5)

2. DE OPDRACHT NADER BESCHOUWD

In de inleiding werd opgemerkt dat de aanleiding tot dit onderzoek de wens van het NIA was om een beter inzicht te krijgen in de stand van zaken van het ouderenbeleid in Nederlandse bedrijven en instellingen. Gezien de beperktheid van de beschikbare financiële middelen was het noodzakelijk om deze tamelijk brede wens in te perken. De volgende opdrachtformulering was richtingbepalend voor de opzet en uitvoering van het onderzoek:

1. Zoek creatieve en aansprekende voorbeelden van geslaagde werkaanpassingen voor oudere werknemers.
2. Bezie of het mogelijk én zinvol is om een 'witboek' samen te stellen dat als inspiratiebron voor alle betrokken partijen kan dienen en waarmee de invoering van een effectief senioren-beleid verder gestimuleerd kan worden.

Daarnaast werd verwacht dat middels dit onderzoek zicht zou worden gekregen op de volgende aspecten:

3. Wat verstaat men binnen bedrijven en instellingen onder 'werkaanpassingen ten behoeve van oudere werknemers'.
4. De aard van de getroffen maatregelen. Mogelijk zou hieruit kunnen worden afgeleid welke arbeidsbeperkingen -als daar al sprake van is- zich voordoen en of deze maatregelen van preventieve of reactieve aard zijn.
5. De relevantie van de maatregelen. Dit mede in het licht van de vraag in hoeverre de gerapporteerde activiteiten in principe op andere terreinen van het sociaal-beleid liggen (zoals het ARBO-, ziekteverzuim- en reïntegratiebeleid).

Uit het voorgaande moge blijken dat het onderzoek betrekking heeft op concrete maatregelen op individueel niveau en niet op beleidsniveau. Deze keuze houdt verband met de wens om op een zo concreet mogelijk niveau uitspraken te kunnen doen over de praktijk van het ouderenbeleid anno 1993.

Wij merken daarbij op dat beleidsmaatregelen die niet zo duidelijk op individueel niveau uitwerken of die niet met de term 'werkaanpassingen' kunnen worden aangeduid, noodgedwongen buiten beschouwing blijven.

Algemene beleidsmaatregelen zoals ruimere opleidingsfaciliteiten en functieroulatie, zijn derhalve niet onderzocht. In de vragenlijst is overigens wel geïnformeerd of de werkgever een geformaliseerd, op schrift gesteld ouderenbeleid kent, maar op de inhoud is verder niet ingegaan.

3. DE OPZET VAN HET ONDERZOEK

3.1 *Selectie- en benaderingsprocedure*

Gezien de primaire opdracht, het verzamelen van creatieve en aansprekende voorbeelden, hebben wij ons vooral gericht op de groep van bedrijven die min of meer als koplopers beschouwd (kunnen) worden. Daartoe werden meerdere bronnen geraadpleegd.

In de eerste plaats hebben wij gebruik gemaakt van de lijsten van deelnemers aan seminars over het onderwerp ouderenbeleid die enkele jaren geleden zijn gehouden. Verondersteld mag immers worden dat deze bedrijven en instellingen een bijzondere belangstelling hadden en nu, enkele jaren later, wellicht een eigen beleid vorm en inhoud hebben gegeven. Verder werd om dezelfde redenen gebruik gemaakt van de lijst van kopers van de NIA-uitgave 'Het bedrijfsleven en de vergrijzing'.

Daarnaast hebben wij gebruik gemaakt van het eigen archief (kranteberichten, eigen contacten) en hebben wij ons door collega's (onderzoekers en adviseurs die actief zijn op dit terrein) laten informeren over bedrijven en instellingen met een actief beleid.

Bovendien hebben wij via de FNV contact gezocht met de beleidsmedewerkers van de aangesloten bonden die ouderenbeleid in hun portefeuille hebben om ook op deze wijze succesvolle cases boven water te krijgen.

Het verzamelde materiaal moet dus als een positieve selectie beschouwd worden en is niet representatief voor de huidige Nederlandse situatie. Het geeft een beeld van de activiteiten en de opvattingen van bedrijven die min of meer voorop lopen.

De verdere benaderingsprocedure was als volgt. Met alle geselecteerde bedrijven en functionarissen werd telefonisch contact opgenomen (waarbij tenminste tweemaal een poging tot contact werd ondernomen) om het onderzoek te introduceren. In dat gesprek werd het doel uitgelegd, de gevraagde medewerking gespecificeerd en, indien men aangaf 'weleens werkaanpassingen voor oudere werknemers te realiseren', om medewerking verzocht.

Vervolgens ontvingen de respondenten een schriftelijke bevestiging waarin het doel van het onderzoek kort werd omschreven, vergezeld door twee (in een enkel geval drie) vragenlijsten. De brief en de vragenlijst zijn als bijlage aan dit rapport toegevoegd.

Respondenten die niet binnen twee tot drie weken reageerden ontvingen tot tweemaal toe een herinneringsbrief.

3.2 *Non-respons en samenstelling van de steekproef*

Tabel 1 geeft de resultaten van de respondentbenadering.

Tabel 1: Respons overzicht (aantallen werkgevers)

	(abs.)
Aantal benaderde werkgevers	31
- niet bereikbaar	4
- heeft geen voorbeelden (beschikbaar)	10
Primaire respons	17
- heeft geen vragenlijsten geretourneerd	7
Respons	10

Bovenstaand overzicht laat zien dat de initiële steekproef 31 bedrijven en instellingen omvatte. Met slechts 4 hiervan kon geen contact worden gelegd. Van de overige 27 bedrijven vielen er 10 af omdat men aangaf de gevraagde voorbeelden niet te kunnen leveren. Meestal omdat in het betreffende bedrijf te weinig ouderen werkzaam waren of omdat tot nu toe geen werkaanpassingen waren gerealiseerd. In één geval kwam de non-respons voort uit het feit dat dit soort maatregelen niet centraal wordt vastgelegd.

Van de 17 bedrijven die bereid en in staat waren om de gevraagde gegevens te leveren, reageerden uiteindelijk 10 respondenten. Dit leverde in totaal 19 bruikbare case-beschrijvingen op.

De 10 deelnemende arbeidsorganisaties zijn als volgt over de onderscheiden sectoren verdeeld:

* Industrie	4
* Gemeenten	3
* Ziekenhuizen	1
* Verzekeringsmaatschappijen	1
* Researchinstellingen	1

Uit dit overzichtje moge blijken dat in de steekproef een breed scala aan sectoren is vertegenwoordigd.

Alle deelnemers bleken tot de klasse der grote bedrijven te behoren (meer dan 100 werknemers). Het ontbreken van het midden- en kleinbedrijf is enerzijds het gevolg van het geringe aantal dat in de initiële steekproef aanwezig bleek te zijn en anderzijds van de uitval wegens het ontbreken van geschikte cases binnen die bedrijven.

Tabel 2 geeft de verdeling van de betrokken oudere werknemers ('cases') naar leeftijd, geslacht, lengte dienstverband, beroep/functie en al of niet leidinggeven.

Tabel 2: De samenstelling van de steekproef

	(abs.)
Leeftijd	
50 t/m 54 jaar	6
55 t/m 59 jaar	11
60 jaar en ouder	2
Geslacht	
man	17
vrouw	2
Lengte dienstverband	
12 t/m 19 jaar	3
20 t/m 29 jaar	8
30 t/m 40 jaar	8
Functie	
leidinggevend	8
uitvoerend	11
Totaal	19

Ook uit dit overzicht moge blijken dat de verzamelde gegevens betrekking hebben op een breed en gevarieerd scala aan beroepen en functies op verschillende niveaus.

Alleen wat betreft leeftijd en geslacht is sprake van een grote homogeniteit. De jongste medewerker is 52 jaar, de oudste 62 jaar. De ondergrens is het logische gevolg van onze definitie van oudere: 50 jaar of ouder. De bovengrens zal het gevolg zijn van het feit dat, naar wij verwachten, boven de 60 in de bedrijven nauwelijks nog werkenden aanwezig zijn. Het geringe aantal vrouwen zal eveneens het gevolg zijn van het feit dat binnen onze doelgroep vrouwelijke werknemers relatief schaars zijn.

Bij de variabele lengte dienstverband is sprake van een wat grotere spreiding: het kortste dienstverband bedraagt 12 jaar en de langste is 40 jaar. Hier manifesteert zich de geringe mobiliteit van werknemers die ouder zijn dan 45 jaar (met de aantekening dat die geringe mobiliteit één van de oorzaken van het probleem is).

Interessant is dat de respondenten zich niet alleen tot de leidinggevenden hebben beperkt, maar ook cases van uitvoerenden hebben ingezonden. Hoewel de meeste oudere werknemers, anders dan velen zich realiseren, in uitvoerende functies werkzaam zijn, worden zij in onderzoek nogal eens overgeslagen' (zie bijvoorbeeld Boerlijst, 1992).

Toch zijn de leidinggevenden ook hier enigszins oververtegenwoordigd, althans als we er vanuit gaan dat zij landelijk een aandeel van rond de 25% hebben.

Binnen de groep leidinggevenden varieert het niveau van voorman tot afdelingshoofd bij een gemeente.

3.3 *De vragenlijst*

De vragenlijst is zodanig opgezet dat de antwoorden een goed beeld geven van de aanleiding tot de werkplekaanpassing, de gerealiseerde verbeteringen en het resultaat.

Daartoe werden in het eerste deel de volgende kenmerken van de persoon en zijn/haar werkgever geregistreerd: werkgever, afdeling, beroep en/of functie en verder leeftijd, geslacht en lengte dienstverband.

In deel B werden de doorgevoerde verbeteringen geïventariseerd en wel verdeeld in zes hoofdcategorieën: taken en werkorganisatie, ergonomie, fysieke arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, informatie/communicatie /arbeidsverhoudingen en overige aspecten (bijvoorbeeld verandering van afdeling of werkgever).

Vervolgens werden in deel C gegevens over de aanleiding verzameld, over de initiatiefnemer, over wie bij de totstandkoming van de verbeteringen betrokken zijn geweest, wat de verbeteringen hebben gekost en of de verbetering in het kader van een seniorenbeleid tot stand is gekomen.

In het laatste deel werd nagegaan wat het resultaat is geweest en of de maatregelen ertoe hebben geleid dat andere werknemers wellicht zwaarder belast werden.

4. **RESULTATEN**

In bijlage 1 is een korte omschrijving van elke afzonderlijke case opgenomen. In deze paragraaf zal achtereenvolgens worden bekeken:

- wat de aanleiding was tot de werkaanpassing
- wie het initiatief hebben genomen,
- de aard van de aanpassing,
- wie erbij betrokken waren,
- al of niet in kader van seniorenbeleid,
- of de betrokken werknemer nog begeleid wordt,
- wat de kosten waren,
- het resultaat:
 - * extra belasting voor anderen?
 - * beoogde effecten gerealiseerd? probleemloos naar VUT? plannen voor verdere aanpassingen?
 - * invloed op satisfactie/motivatie?
 - * invloed op gezondheid?
 - * invloed op ziekteverzuim?

4.1 *De aanleiding tot de werkaanpassing*

Tabel 3: De aanleiding tot de werkaanpassing

	(abs.)
Ziekteverzuim	11
Klachten van werknemer	4
Klachten van werkgever	2
Onbekend	2
TOTAAL	19

De veruit belangrijkste aanleiding tot werkaanpassing is het verzuim van betrokkene. In de meeste gevallen gaat het om langdurige afwezigheid. Ook klachten van de werknemer zelf, meestal over een te hoge werkdruk, zijn aanleiding om het werk aan te passen. Slechts in een enkel geval ziet de werkgever in het slechte functioneren van betrokkene aanleiding om in actie te komen.

Het lijkt erop dat het management vooral reactief optreedt. Niet alleen pas als er manifeste problemen met het functioneren zijn, maar zelfs in een nog later stadium, namelijk als betrokkene al langdurig ziek is. Deze cijfers wijzen er ons inziens op dat bedrijven veel meer aandacht moeten schenken aan dreigend disfunctioneren, aan preventie dus. Slechts in vier gevallen werd gereageerd op signalen van de medewerker zonder dat daarbij al klachten van het management waren en zonder dat er al verzuim optrad. In hoeveel van de overige gevallen het disfunctioneren in een eerder stadium had kunnen worden gesignaleerd is niet bekend. Opvallend is in dit verband dat zelfs na een langdurig verzuim in enkele gevallen de werknemer zelf het initiatief heeft genomen en niet, zoals verwacht zou mogen worden, de lijnchef of het SMT.

4.2 *De initiatiefnemers*

Tabel 4: Wie heeft het initiatief genomen?

	(abs.)
Werknemer	9
Leidinggevende	7
Personeelsfunctionaris	3
Bedrijfsarts	3
SMT	3
Bedr. maatsch. werker	2
Vg/BV/GAK/GMD	2

Noot: Het totaal van de antwoorden is meer dan 19 omdat per case meer dan één antwoord mogelijk is.

Het meest frequent wordt het initiatief door de werknemer zelf genomen; dit is in lijn met de voorgaande bevinding. Op de tweede plaats staat de leidinggevende. Dit laatste is niet zo vreemd omdat deze functionaris immers het dichtst bij het functioneren van de werknemer staat.

Opvallend is de geringe betrokkenheid van de sociaal-geneeskundigen, met name die van de verzekeringsgeneeskundigen (in 13 gevallen is de werkgever bij een BV aangesloten).

4.3 *De aard van de aanpassing*

Tabel 5: De gerealiseerde werkaanpassingen

	(abs.)
Vermindering van de psychische belasting (leidinggeven, contacten met klanten, externe impulsen e.d.)	15
Aanpassing werktijd (ploegendienst, rusttijden e.d.)	9
Een rustiger werkomgeving (afgeschermd werkplek, minder lawaai en drukte e.d.)	7
Vermindering van de fysieke belasting (minder uitvoerende taken en meer administratieve werkzaamheden, ergonomische voorzieningen e.d.)	7
Vermindering werktijd middels WAO/IP	4

Noot: Het totaal van de antwoorden is meer dan 19 omdat per case meer dan één antwoord mogelijk is.

Opvallend is dat aanpassing van de lichamelijke belasting relatief gering scoort. Veel belangrijker zijn, althans in deze steekproef, de druk van het leidinggeven, het contact met (lastige?) klanten en de onrust die het gevolg is van externe omstandigheden. In het verlengde hiervan wordt opvallend vaak genoemd dat de betrokken medewerker een rustiger werkplek heeft gekregen. Mogelijk zijn dit de belangrijkste knelpunten voor de ouder wordende werknemer en is dit type werkdruk belangrijker dan eventuele lichamelijke overbelasting.

Op de tweede plaats komt aanpassing van de arbeidstijden. Bovendien werd in vier gevallen een structurele vermindering van de werktijd met hulp van de WAO of ABP werd gerealiseerd.

De derde plaats is voor de reeds gememoreerde aanpassing van de lichamelijke belasting. Merendeels gaat het in deze gevallen om een verschuiving van de taken in de richting van administratie, kennisoverdracht e.d.

4.4 Reïntegratie, reactie of preventie?

De ontvangen cases kunnen in drie categorieën worden ingedeeld, al naar gelang de fase in het arbeidsongeschiktheidsproces waarin de interventie plaatsvond.

A De eerste categorie bestaat uit cases waarbij het doel was om langdurig uitgevallen medewerkers geheel of gedeeltelijk voor de arbeidsmarkt te behouden. Deze categorie kan met de term *reïntegratie* worden omschreven.

Van de 19 voorbeelden vielen 7 in deze categorie; bij 4 van deze 7 bleef betrokkene voor 50% in de WAO/IP'. De termen leeftijdsbewust personeelsbeleid en seniorenbeleid zijn hier strikt genomen minder van toepassing hoewel het natuurlijk wel gaat om faciliterend, voorwaardenscheppend beleid. Onderstaand een overzicht van de genomen maatregelen.

Verminderde werktijd, herv. in <u>eigen functie</u>	1
* Constructeur gaat 4 dagen werken met een tijdelijke WAO-uitkering van 1 dag	
Idem, plus herv. in <u>nieuw gecreëerde functie</u>	3
* Analist wordt documentalist	
* Service-coördinator krijgt opleidingsfunctie	
* Hoofd bedrijfswacht gaat bedrijfsvoorschriften actualiseren	
Idem, plus herv. in <u>andere, bestaande functie</u>	1
* Afdelingshoofd wordt stafmedewerker op andere afdeling	
Volle werktijd, herv. in <u>andere, bestaande functie</u>	1
* Voorman TD wordt milieu-inspecteur	
Verminderde werktijd plus herv. in <u>eigen functie met aangepaste taak</u>	1
* Bijstandsambtenaar wordt ontheven van contacten met cliënten	

B De tweede categorie kan het beste worden omschreven met de term *reactief*. In deze gevallen werd door de werkgever gereageerd op manifeste problemen waarbij echter nog geen sprake was van een WAO indicatie. De problemen die de aanleiding tot de actie vormen liggen deels in de gezondheidstoestand van de medewerker en/of een frequent verzuim en deels in zijn/haar functioneren. Het initiatief lag in deze gevallen vooral bij de leidinggevende.

Ook hier geldt dat het om aanpassingen gaat waarbij het leeftijdsaspect een ondergeschikte rol speelt (in die zin dat de cases ook betrekking zouden kunnen hebben op jongere werknemers) en waarbij corrigerend wordt gereageerd op een reeds ontstane situatie.

Ook deze categorie omvat 7 cases.

Naar <u>nieuw gecreëerde functie</u> met aangepaste taak	2
* Stafmedewerker krijgt nieuwe functie met minder uitvoerende taken	
* Materiaalbeheerder krijgt administratieve functie	
Naar <u>bestaande, beter passende functie</u>	4
* Afd. hoofd krijgt niet-leidinggevende, inhoudelijke functie	
* Productiemedewerker wordt gedetacheerd in een beschermde werkplaats	
* Hoofd brandwacht wordt magazijnbeheerder	
* Technisch medewerker wordt medewerker huishoudelijke dienst	
<u>Aanpassing van takenpakket in eigen functie</u>	1
* Medewerker krijgt beperkte taak en een rustige, afgeschermd werkplek	

Opvallend is dat werktijdaanpassingen kennelijk niet nodig zijn, in tegenstelling tot de vorige categorie.

C De derde en laatste categorie is gezien de doelstelling van dit onderzoek het meest relevant. Deze groep duiden wij aan met de term *preventie*. In deze categorie hebben wij alle cases opgenomen waarbij de werkgever reageerde op signalen van dreigende problemen. Deze signalen kwamen meestal van de werknemer zelf. In deze categorie kwamen 5 van de 19 cases terecht. De volgende maatregelen werden gerapporteerd.

<u>Werkaanpassing in eigen functie</u>	3
* Afdelingshoofd wordt coördinator door beperking taken	
* Medewerker krijgt rustige werkplek plus ergonomische voorziening	
* Analiste krijgt minder onregelmatige werktijden	
Naar <u>bestaande, beter passende functie</u>	2
* Afd. hoofd wordt staffunctionaris op andere afd.	
* Electromonteur krijgt beheersfunctie	

Preventie van problemen impliceert dus vooral, althans in ons materiaal, aanpassingen van/in de eigen functie. Zowel aanpassing van taken, van werktijden als ergonomische verbeteringen kwamen voor. Verder zien we dat de oplossing wordt gevonden in interne mobiliteit.

4.5 *De bij de aanpassing betrokken functionarissen.*

Tabel 6: Wie waren er bij de realisering van de werkaanpassing betrokken?

	(abs.)
Werknemer	14
Leidinggevende	14
Personeelsfunctionaris	15
Bedrijfsarts	9
SMT	-
Bedr. maatsch. werker	5
Vg/BV/GAK/GMD	5

De belangrijkste actoren bij het realiseren van werkaanpassingen zijn overduidelijk de personeelsfunctionaris, de betrokken werknemer en zijn/haar leidinggevende. De laatste twee betrokkenen speelden ook een grote rol bij het aanpakken van de problematiek (zie § 4.2). De personeelsfunctionaris speelt kennelijk in het realiseren van verbeteringen een belangrijker rol dan bij het initiëren.

De bedrijfsarts heeft nu ook een wat grotere rol, evenals de bedrijfsmaatschappelijk werkende.

Opvallend blijft de relatief geringe betekenis van de verzekeringsgeneeskundige.

4.6 *Een formeel, op schrift gesteld seniorenbeleid?*

Van de tien deelnemende bedrijven en instellingen kennen er twee (een gemeente en een bedrijf in de zakelijke dienstverlening) een formeel ouderenbeleid. Twee andere (beiden in de industrie werkzaam) melden een dergelijk beleid in ontwikkeling te hebben.

Bij deze getallen houde men in het oog dat bij de samenstelling van de steekproef een positieve selectie is gemaakt, in die zin dat bewust is gezocht naar voorlopers op dit terrein.

Uit de gegevens kan niet worden afgeleid of deze vier werkgevers meer oog hebben voor de preventieve aspecten van een effectief beleid dan de anderen.

4.7 *De begeleiding van de werkaanpassing*

Tabel 7: De begeleiding nadat de verbeteringen zijn gerealiseerd

	(abs.)
Betrokkene wordt niet meer begeleid	9
door leidinggevende	7
door personeelsfunctionaris	5
door bedrijfsarts	6
door SMT	1
door Vg/ BV/GAK/GMD	1

Bij de verdere begeleiding speelt de leidinggevende de belangrijkste rol; althans voor zover begeleiding plaatsvindt. Opvallend is dat, vergeleken met de rol bij het realiseren van de verbeteringen, de personeelsfunctionaris een relatief geringe rol heeft en de bedrijfsarts een relatief sterke. Mogelijk hangt dit samen met de mate waarin bij medische problematiek besloten wordt om de vinger aan de pols te houden. De verzekeringsgeneeskundigen doet echter nauwelijks nog mee.

4.8 *Kosten*

Aanpassingen kosten soms (bijna) niets; bijvoorbeeld als betrokkene een beter passende functie op hetzelfde niveau krijgt. In andere gevallen kosten de noodzakelijke aanpassingen geld, veel geld zelfs; bijvoorbeeld als er sprake is van een uitbreiding van de formatie. Aan de respondenten is gevraagd om een globale indicatie van de kosten te geven. Onderstaande tabel geeft hiervan een overzicht. Daarbij is geen onderscheid gemaakt tussen de kosten die door de werkgever zelf worden gedragen en de kosten die op een collectieve regeling (AAW, WAO, ABP) worden verhaald.

Tabel 8: De kosten van de aanpassingen

	(abs.)
(Vrijwel) nihil	8
Relatief weinig (AAW voorziening, aanvulling op het oude salaris)	3
Extra formatieplaats	6
Een (halve) WAO/IP uitkering	4

Noot: Het totaal aantal antwoorden is groter dan 19 omdat in een enkel geval meerdere antwoorden werden gegeven, bijvoorbeeld een aanvulling op het salaris in combinatie met een uitkering.

In bijna de helft van de gevallen kostten de werkaanpassingen (bijna) niets, vijfmaal omdat betrokkene binnen het bedrijf een nieuwe functie ging bekleden.

De voor het bedrijf relatief dure oplossingen zijn die gevallen waarbij de taakverlichting ertoe leidt dat er extra personeel moet worden aangesteld. Extra personeel, een extra formatieplaats dus, is vaak nodig als de vervanger eerder dan gepland wordt aangesteld en de betrokken medewerker nieuwe, lichte taken gaat vervullen. Overigens geldt natuurlijk wel dat de betrokkene loonvormend arbeid verricht. De waarde daarvan moet van de extra personeelskosten worden afgetrokken.

4.9 Het resultaat

In deze paragraaf zullen wij nagaan in hoeverre de werkaanpassingen tot het gewenste resultaat hebben geleid. Daartoe zijn enkele criteria voorhanden.

In de eerste plaats de vraag of de werkgever verwacht dat betrokkene nu zonder al te grote problemen 'de VUT zal halen'. Desgevraagd melden de werkgevers in 16 gevallen dat dat het geval is. Deze hoge score is niet verbazingwekkend als men zich realiseert dat wij naar succes-stories gevraagd hebben.

In twee van de drie overige gevallen is de aandoening zodanig ernstig dat definitieve uitval zeker niet is uitgesloten. In het derde geval verwacht de werkgever nog wel enkele problemen.

Het tweede criterium is de invloed op het ziekteverzuim. Van de 12 cases waarbij sprake was van een voorafgaand hoog verzuim wordt bij 10 een duidelijke vermindering van het verzuim gerapporteerd.

Verder werd gevraagd naar het effect op de arbeidssatisfactie en de -motivatie. Ook op dit punt scoren de cases hoog: in 15 van de 19 gevallen wordt een verbetering waargenomen.

Tenslotte is ook gevraagd of de gekozen aanpassingen tot een verhoogde belasting voor andere medewerkers hebben geleid. Dit kan het geval zijn als de oplossing bestaat uit het overhevelen van zware taken van betrokkene naar zijn/haar collega's, of als een aanpassing in de werktijden betekent dat de collega's vaker op ongunstige tijden moeten werken. Slechts in één geval werd dit volmondig beaamd, in vier gevallen werd gesteld dat dit slechts tijdelijk was of slechts in zeer beperkte mate. Bij de overige 14 cases was de gekozen oplossing voor de collega's in dit opzicht neutraal. Dit spoort met onze constatering dat de meeste oplossingen bestonden uit interne mobiliteit van betrokkene, dan wel dat er extra personeel werd aangetrokken. In beide gevallen leidt deze oplossing niet tot een extra arbeidsbelasting van anderen, maar is natuurlijk wel kostbaar.

5. SAMENVATTING EN DISCUSSIE

Uit het onderzoek is gebleken dat een formeel, op schrift gesteld beleid nog weinig voorkomt. Voor wat betreft de werkaanpassingen op individueel niveau moet (met de nodige voorzichtigheid) geconcludeerd worden dat in veel bedrijven het inzicht doorbreekt dat de groep 50+-ers extra aandacht behoeft. Een groot percentage van de benaderde bedrijven bleek immers in staat om voorbeelden van geslaagde werkaanpassingen op te leveren, veelal ten koste van aanzienlijke financiële inspanningen. De voorbeelden verschillen nogal naar hun aard, maar hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat definitieve uitval uit het arbeidsproces kon worden voorkomen en in ieder geval was dit wel het oogmerk. Wat precies de achterliggende motivatie is voor de extra inspanningen om medewerkers te behouden, is niet onderzocht. Desalniettemin mogen wij uit de aard van de ontvangen voorbeelden afleiden dat het beperken van het beroep op de WAO respectievelijk het Invaliditeitspensioen respectievelijk de VUT, een belangrijk oogmerk is. Mogelijk zien we hier de weerklank van de maatschappelijke discussie over de WAO (inclusief bonus/malus-systeem) en de toenemende kosten van de VUT. Slechts in een minderheid van de gevallen kan vermoed worden dat het mogelijk wegvallen van specifieke kennis en ervaring een rol speelde.

Verder viel op dat het merendeels gaat om medewerkers met een zeer lang dienstverband; wellicht dat de werkgever zich tegenover deze groep 'ouwe getrouwen' extra verplicht voelt.

Het geheel overziend moet geconcludeerd worden dat de oplossingen in het algemeen, gezien de gerapporteerde successen, effectief zijn gebleken. Daar tekenen wij wel bij aan dat maatregelen met een zuiver preventief karakter nog relatief weinig voorkomen. Uit beleidsoogpunt verdient preventie vanzelfsprekend de voorkeur. Maar uit ons materiaal komt nog een ander argument naar voren: preventief beleid is veel goedkoper dan een reactief of reïntegratiebeleid.

Veelal kiest men in de sfeer van preventie voor interne mobiliteit, dus voor overplaatsing naar een bestaande, beter passende functie. Vaak gaat dit gepaard met demotie waarbij de betrokken werknemer het oude salaris behoudt. Het verschil in salarisniveau dat dus ten laste van de werkgever komt is echter veel minder dan de kosten van gedeeltelijke uitval of van tijdelijke uitbreiding van de formatie. In feite gaat het in deze gevallen dus om een opstapje tot een leeftijds-bewust loopbaanbeleid.

De primaire doelstelling van dit onderzoek, namelijk het vinden van creatieve en aansprekende voorbeelden, is niet realiseerbaar gebleken. Daarvoor lijkt de beleidsontwikkeling binnen bedrijven nog in een te pril stadium. Uit de verzamelde voorbeelden kunnen (met de nodige voorbehouden vanwege de kleine steekproef) echter wel aanwijzingen worden afgeleid met betrekking tot het belang van een preventieve aanpak en welke aanpak financieel gezien optimaal is. In een onderzoek op wat grotere schaal zou deze voorlopige conclusie op zijn juistheid getoetst kunnen worden. Wellicht kan in een vervolgonderzoek ook het beleidsniveau meer aandacht krijgen.

Lopen we tenslotte de onderzoeksvragen uit paragraaf 2 nog even langs, dan kan samenvattend het volgende opgemerkt worden.

1. Afhankelijk voor de criteria die men voor 'creatief en aansprekend' hanteert, zijn de verzamelde cases meer of minder teleurstellend te noemen. De meeste bedrijven volgen tot op grote hoogte gebaande paden (werktijd- en taakvermindering in plaats van een aangepast takenpakket met dezelfde loonwaarde). Daarbij moet men echter niet onderschatten hoeveel energie en tijd nodig is geweest om de geschetste maatregelen geaccepteerd en ingevoerd te krijgen.
Dat neemt niet weg dat een effectief leeftijdsbewust personeelsbeleid in veel bedrijven/instellingen nog niet is ingevoerd. Het gevolg is dat goede voorbeelden van 'leeftijdsbewust organiseren' schaars zijn, zelfs in bedrijven/instellingen die in de pers en op seminars als voorlopers gelden.
Wat precies de belemmeringen zijn, zou in een vervolgonderzoek nader bekeken kunnen worden.
2. Voorbeelden van bedrijven waar een goed beleid is ingevoerd, zouden stimulerend kunnen werken, juist omdat er nog zo weinig ervaring mee is opgedaan. De vraag is natuurlijk waar die voorbeelden vandaan moeten komen; wellicht kan het buitenland hier uitkomst bieden. In veel buitenlandse landen heeft men immers al langer ervaring met de problematiek dan hier ten lande. Ook hier kan nader onderzoek uitkomst bieden.
3. Aan de respondenten werd gevraagd om gevallen van "werkaanpassingen ten behoeve oudere werknemers" te beschrijven waardoor "uitval van de medewerker werd voorkomen". Uit de ingestuurde cases blijkt dat deze ruime omschrijving er toe heeft geleid dat er nogal wat gevallen zijn ingestuurd die niet specifiek op een actief ouderensbeleid wijzen, maar wel passen binnen algemenere beleidskaders zoals een reïntegratie-, WAGW-, ARBO- en verzuimbeleid. Anders gezegd: het bindende element is alleen het gegeven dat de maatregelen voor een 50-+ er werden getroffen.

4. Werkaanpassingen ten behoeve van oudere werknemers blijken in de praktijk veelal op werktijdverkorting neer te komen (veelal gefinancierd door de WAO of het ABP). Vrijwillig korter werken, met een aangepast salaris, zijn wij opvallend genoeg niet tegengekomen. Het is niet duidelijk of dit niet voorkomt dan wel dat de respondenten zich niet realiseerden dat ook dit onder de gevraagde werkaanpassingen valt. Verder wordt in veel gevallen, meestal in combinatie met werktijdaanpassing, het takenpakket verminderd. Veel leidinggevenden krijgen een niet-leidinggevende taak waarbij bovendien nogal eens sprake is van demotie. Bij andere medewerkers worden uitvoerende taken uit het pakket gelicht. Tenslotte valt op dat in veel gevallen de betrokken werknemer een aparte, afgeschermd werkplek krijgt en dat contacten met klanten en een intensief gebruik van de telefoon uit het takenpakket worden gelicht.

Voor zover deze aanpassingen wijzen op een leeftijdsgebonden verandering van de belastbaarheid, zijn er aanwijzingen zijn dat de psychische aspecten een grotere rol spelen dan de fysieke. De in veel gevallen gerapporteerde behoefte aan afscherming van een onrustige werkomgeving en het verminderen van onverwachte, storende impulsen van buiten en vermindering van sociale contacten (zoals leidinggeven) hebben gemeenschappelijk een element dat eerder door Kerkhoff (in Kerkhoff en Kruidenier, 199.) is genoemd: het (begin van) onthechting en de neiging om uit de wereld terug te treden. In de plaats daarvan treed de behoefte aan reflectie en inhoudelijke verdieping nadrukkelijker naar voren. Een leeftijdsbewust loopbaanbeleid zou hier rekening mee moeten houden.

Vanzelfsprekend betekent dit niet dat aanpassing aan een verminderde lichamelijke belasting van geringe betekenis voor een effectief beleid is. Waarom dit aspect in ons materiaal minder duidelijk naar voren komt, is niet bekend. Wellicht worden deze aanpassingen in het algemeen reeds eerder doorgevoerd (denk aan het verbod op ploegendienstarbeid in vele CAO's), misschien ook speelt het toeval in onze kleine steekproef een versluijrende rol.

BIJLAGE

1. Toxicologisch analist wordt documentalist in combinatie met een halve WAO uitkering. Aanleiding zijn psychische klachten.
2. Afdelingshoofd doet een stapje terug en wordt stafmedewerker op een andere afdeling. Dit vindt 2 jaar voor de VUT plaats en in combinatie met een halve invaliditeitsuitkering. Aanleiding zijn psychische en fysieke problemen.
3. Afdelingshoofd krijgt op basis van een detacheringsovereenkomst een niet-leidinggevende functie bij een andere werkgever. Aanleiding is langdurig ziekteverzuim.
4. Productiemedewerker wordt op basis van een detacheringsovereenkomst op een 'beschermd werkplaats' bij een gelieerde werkgever geplaatst. Aanleiding is een langdurige ziekte.
5. Chef bedrijfswacht krijgt bureaufunctie (actualiseren van de bedrijfsvoorschriften), in combinatie met een halve WAO-uitkering. Aanleiding bestaat uit zowel psychische (slecht slapen) als fysieke problemen.
6. Afdelingshoofd krijgt een coördinerende functie, met minder leidinggevende taken en meer kennisoverdracht. Aanleiding is de door de medewerker ervaren zwaarte van het werk.
7. Een service-coördinator keert na een langdurige ziekte niet meer in de oude functie terug. In plaats daarvan krijgt betrokkene een speciale opdracht in het kader van kennisoverdracht.
8. Een voorman van een werkplaats wordt milieu-inspecteur. Aanleiding was het niet meer kunnen uitvoeren van de oude taak (ook niet na aanpassing van de eigen functie) na een langdurige ziekte.
9. De werkdruk van een medewerker relatiebeheer wordt verminderd middels een lager werktempo, meer rusttijd, geen telefoonverkeer, een aparte rustige werkomgeving met andere collega's. Aanleiding zijn moeilijkheden met het functioneren midden in de normale bedrijfsvoering.
10. Het takenpakket van een materiaalbeheerder wordt ingeperkt wegens psychische problemen. Het gaat om minder fysieke belasting (meer administratief werk) en minder psychische belasting (minder impulsen van buitenaf en meer strikte taakafbakening).
11. Afdelingshoofd wordt, eveneens ongeveer twee jaar voor de VUT, op een andere afdeling staffunctionaris. Daarvoor wordt een extra formatieplaats gecreëerd. Aanleiding is de door betrokkene ervaren druk van het leidinggeven.

12. Het takenpakket van een sociaal-bijstandsambtenaar wordt ingeperkt tot zuiver administratieve taken, de werktijd wordt verminderd (invaliditeitsuitkering) en er worden ergonomische maatregelen (stoel, deur) genomen. Aanleiding zijn fysieke problemen.
13. Electromonteur krijgt op eigen verzoek een beheersfunctie (planning, inkoop, organisatie). Aanleiding is de door betrokkene ervaren zwaarte van het werk.
14. Hoofd brandwacht wordt magazijnbeheerder, met tilhulpmiddelen. De aanleiding bestaat uit zowel psychische als lichamelijke problemen.
15. De werkdruk van een stafmedewerker wordt verminderd door beperking van de uitvoerende taken, een kortere werkdag (ADV) en een rustiger werkplek. Aanleiding is de ervaren werkdruk na een ernstige ziekte.
16. Een constructeur keert met een langdurige gewenningsperiode terug na een langdurige ziekte (in combinatie met een afnemende WAO-uitkering). Zal binnenkort weer fulltime gaan werken, maar wel gebruik makend van extra, in CAO geregeld seniorenverlof.
17. Een keuken-medewerkster krijgt vanwege lichamelijke klachten een rustiger, afgeschermd werkplek, alsmede een krukje ter compensatie van een te hoog werkblad.
18. Een technicus, werkzaam in een functie waarin niet alleen een beroep op technische maar ook op sociale vaardigheden wordt gedaan, wordt medewerker van huishoudelijke dienst. Aanleiding zijn klachten van collega's en klanten over zijn functioneren. Betrokkene heeft zich inmiddels ontwikkeld tot een onmisbare kracht.
19. Een medisch analiste krijgt eerder dan gebruikelijk een vermindering van onregelmatige diensten. Aanleiding zijn haar gezondheidsklachten.