

Duurzaam inzetbaarheidbeleid

Een beleid als een huis: de sleutel tot een waardig (slot)akkoord?

Naam: Chiel Michel
Studentnummer: 3379868
Master: Vraagstukken van Beleid en Organisatie
Faculteit: Sociale Wetenschappen
Instelling: Universiteit Utrecht
Datum: 2 juli 2010
Plaats: Schalkwijk
Stagebedrijf: Talent & Result
Eerste begeleider: Drs. Rob Gallenkamp
Tweede begeleider: Dr. Hilde Coffé

Contactgegevens

Uitgevoerd door:

Chiel Michel

Masterstudent 'Vraagstukken van Beleid en Organisatie', Sociologie Universiteit Utrecht.

De Groes 55

3998 MB Schalkwijk

06-30035310

chielmichel@hotmail.com

Begeleider Universiteit Utrecht:

Drs. Rob Gallenkamp

r.gallenkamp@uu.nl

Tweede beoordelaar Universiteit Utrecht:

Dr. Hilde Coffé

h.r.coffe@uu.nl

In opdracht van:

Talent & Result

Maliebaan 83

3581 CG Utrecht

030-2427777

office@talentenresult.nl

Interne begeleider:

Joost Spijker

j.spijker@talentenresult.nl

030-2427777

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, het resultaat van vijf maanden stage, waar vier jaar Personeel en Arbeid en twee jaar Vraagstukken van Beleid en Organisatie, in de vorm van de pre-master en de Master, aan vooraf gingen. In deze scriptie heb ik met veel plezier mijn vooropleiding en mijn vervolgopleiding samen laten komen in een onderzoek naar duurzaam inzetbaarheidbeleid.

Dit onderzoek, en daarmee de resultaten, richten zich op de grafimediasector in Nederland. Een rondgang langs diverse grote en kleinere organisaties binnen de sector en een vijftal experts buiten de sector hebben geleid tot bloemlezing van ervaringen met een duurzaam inzetbaarheidbeleid voor deze sector.

Duurzaam inzetbaarheidbeleid zal de komende jaren een steeds belangrijkere plaats innemen in het HR beleid in de grafimediasector maar ook daarbuiten, daar ben ik vast van overtuigd. Ik hoop dan ook van harte dat ik met dit onderzoek bij kan dragen aan een effectiever personeelsbeleid binnen de grafimediasector.

Zoals ik al even noemde, hebben de afgelopen vijf maanden in het teken gestaan van mijn stage. Hieraan heb ik vormgegeven bij Talent & Result in Utrecht, een bureau in loopbaan- en talentontwikkeling dat nauwe banden onderhoudt met de grafimediasector. Bij Talent & Result heb ik het geweldig naar mijn zin gehad en vanaf deze plaats wil ik dan ook heel graag al mijn collega's bij Talent & Result bedanken voor hun goede raad en het goede klimaat waarin ik heb kunnen werken. Ik ben heel blij dat ik deel uit heb mogen maken van het team en ook voor de organisatie van waarde heb kunnen zijn; een geweldige samenwerking die geresulteerd heeft in een hoge waardering van mijn stage, uitgedrukt in het prachtige cijfer 9.

In het bijzonder wil ik Joost Spijker bedanken voor het vertrouwen dat ik vanaf het eerste moment kreeg om zelfstandig aan de slag te gaan. Ook voor de vele contacten waar ik voor mijn onderzoek en scriptie veel aan heb gehad ben ik Joost veel dank verschuldigd.

Mijn begeleider van de Universiteit Utrecht, de heer Rob Gallenkamp, dank ik hartelijk voor zijn begeleiding en zijn feedback. Tijdens het gehele traject van idee tot scriptie was Rob altijd bereid om mij met goede raad bij te staan. Het contact dat wij hadden is van grote invloed geweest op mijn scriptie en aan het regelmatige contact dat ik met Rob had denk ik met veel plezier terug.

Daarnaast wil ik het Nederlands Uitgevers Verbond en de respondenten bedanken die de tijd hebben genomen om met mij het gesprek aan te gaan over duurzaam inzetbaarheidbeleid. Zij zijn degenen die dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt. Dankzij hen is ook mijn beeld van de grafimediasector enorm veranderd in positieve zin: de gesprekken die ik voerde heb ik in alle gevallen als bijzonder prettig ervaren en ik realiseer mij hoe uniek het is om in dit korte tijdbestek met al deze mensen in gesprek te komen. Dit heeft mij enorm gemotiveerd om aan een mooi resultaat te werken dat ik op mijn beurt weer terug kan geven aan de sector.

Als laatste wil ik mijn vrienden en familie bedanken die mij gedurende dit proces hebben geholpen. Ik wil hen bedanken voor het kritisch lezen van mijn concepten en het meedenken aan oplossingen. Ook ben ik hen dank verschuldigd voor alle momenten waarop zij met oprechte belangstelling vroegen hoe het ervoor stond met mijn scriptie, en voor de momenten dat zij dit juist even niet deden. In het bijzonder wil ik mijn vriendin bedanken voor alle keren dat ze mij over het dode punt heen wist te helpen en ik van haar positiviteit mocht genieten.

Nu is het moment daar: een aanzienlijk deel van de kennis over duurzaam inzetbaarheidbeleid in deze sector is gebundeld en inzichtelijk gemaakt en dat geef ik hierbij terug aan de grafimediasector. Ik hoop oprecht dat alle organisaties in de sector hun voordeel zullen doen met deze gelegenheid om ook eens over de schutting te kijken. Mochten er vragen ontstaan naar aanleiding van mijn scriptie dan ben ik van harte bereid deze te beantwoorden. De grootste beloning zou voor mij zijn dat ik met dit onderzoek heb bijgedragen aan een goede toekomst voor de grafimediasector.

Schalkwijk 2010

Chiel Michel

Abstract

De komende jaren zal het vakgebied van HRM in het teken staan van veranderingen op de arbeidsmarkt. Vergrijzing en ontgroening spelen hier een grote rol in: de samenstelling van organisaties is aan het veranderen. Om deze ontwikkelingen binnen de organisatie het hoofd te kunnen bieden, zullen de HR-verantwoordelijken de kenmerken en wensen die in de hun organisatie aanwezige levensfasen hebben, mee moeten wegen in het personeelsbeleid. Deze invulling van HR-beleid wordt duurzaam inzetbaarheidbeleid genoemd en streeft naar een zo hoog mogelijke inzetbaarheid van alle medewerkers, in kwalitatieve en kwantitatieve zin.

Dit onderzoek richt zich op duurzaam inzetbaarheidbeleid binnen de grafimediasector in Nederland. Hierbij ligt de focus op de twee laatste levensfasen van het werkzame leven. Ten grondslag aan het onderzoek en de opbouw van de scriptie ligt de theorie van Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo (2005) die inzicht geeft in de opbouw van het begrip. De hoofdthema's binnen de theorie van Ilmarinen zijn: gezondheid, competenties, werkwaarden en het werk an sich.

Om een beeld te krijgen van de bruikbare interventies die voor de grafimediasector deel uit kunnen maken van een duurzaam inzetbaarheidbeleid is allereerst een literatuurstudie gedaan aan de hand waarvan het theoretisch kader is geschetst. Hieruit is een aantal interventies naar voren gekomen dat, op grond van deze theorie, bij zou kunnen dragen aan een succesvol duurzaam inzetbaarheidbeleid binnen de grafimediasector. Om te toetsen of deze interventies ook in de praktijk bruikbaar zijn is een kwalitatief onderzoek gedaan onder experts op het gebied van duurzaam inzetbaarheidbeleid en HR-verantwoordelijken binnen de grafimediasector. Hieruit blijkt dat binnen de grafimediasector diverse voorbeelden zijn van succesvol duurzaam inzetbaarheidbeleid. Deze kenmerken zich door een grote mate van maatwerk en een organisatiespecifieke invulling.

Inhoudsopgave

Contactgegevens.....	2
Voorwoord	3
Abstract.....	5
Inhoudsopgave	6
1 Inleiding	8
1.2 Hoofdvraag	10
Duurzaam inzetbaarheidbeleid	10
Oudere werknemers.....	10
Grafimediasector	10
Perspectief	11
Doel van het onderzoek	11
1.3 Deelvragen.....	12
Deelvraag 1: Inzetbaarheid	12
Deelvraag 2: Theoretische maatregelen en interventies	12
Deelvraag 3: Gebruikte maatregelen en interventies.....	12
2 Methoden en technieken	13
2.1 Onderzoek	13
Theoretisch kader.....	13
Kwalitatief onderzoek	13
Het Bedrijfstakbureau (BTB)	13
Gestructureerde interviews	14
2.3 Respondenten.....	14
Selectie van respondenten.....	14
3 Achtergrond	17
3.1 Maatschappelijke relevantie	17
3.2 Wetenschappelijke relevantie	17
3.3 Oorzaken van de vergrijzing	18
Demografisch	18
Maatschappelijk.....	19
Organisationeel	20
3.4 Gevolgen van de vergrijzing	20
4 Theoretisch kader, de theorie levensfasen	21
Deskundige senior.....	22
Afbouwende senior.....	22
5 Het huis van Ilmarinen.....	23
5.1 Begane grond: gezondheid.....	25
Ouderdom komt met gebreken?	25
5.2 De eerste etage: competenties.....	27
Ervaring komt met de jaren	27
Jong geleerd is oud gedaan?.....	28
Opleidingen en trainingen	28
Goede meesters maken goede knechten	29
5.3 De tweede etage: werkwaarden	31
Waar een wil is, is een weg.....	31
Extrinsieke motivatie	31
Intrinsieke motivatie.....	32
5.4 De derde etage: werk.....	34
Aan het werk kent men de meester	34
Verandering van weide doet koeien goed.....	34
Interne mobiliteit	35
Externe mobiliteit	35
5.5 Van theorie naar topiclijst.....	36
6 Resultaten.....	37
6.1 De begane grond: gezondheid	37
Hulpmiddelen	38
Ontzietmaatregelen	38
6.2 De eerste etage: competenties.....	41
Reguliere opleidingen en trainingen.....	41

Persoonlijke ontwikkeling	42
Mentorfuncties	42
Kennisinstroom	43
6.3 De tweede etage: werkwaarden	44
Intrinsieke motivatie	44
Extrinsieke motivatie	44
6.4 De derde etage: werk	46
Interne mobiliteit	46
Externe mobiliteit	47
Taak- en functieroulatie	48
6.5 Het dak: inzetbaarheid	49
Het gesprek	49
Stabiliteit versus winstgevendheid	49
Gewoon een goed HR beleid	50
Maatwerk werkt	50
7 Conclusie en aanbevelingen	51
Deelvraag 1	51
Deelvraag 2	52
Gezondheid	52
Competenties	52
Werkwaarden	52
Werk	52
Deelvraag 3	54
Gezondheid	54
Competenties	54
Werkwaarden	54
Werk	55
Hoofdvraag en aanbevelingen	56
Aanbevelingen voor organisaties	57
Aanbevelingen op sectorniveau	57
8 Discussie	59
9 Bibliografie	60
Bijlage 1, respondenten	63
Experts	63
Deskundigen	63
Bijlage 2, topiclijst experts	65
Bijlage 3, topiclijst deskundigen	67

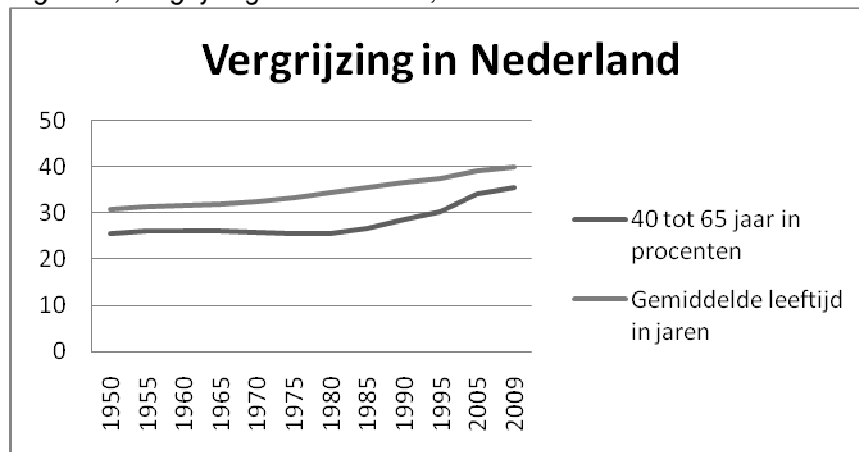
1 Inleiding

De Nederlandse bevolking is in rap tempo aan het vergrijzen en aan het ontgroenen. Hierdoor is de grijze druk in Nederland in 2005 met ruim 13 procent gestegen, ten opzichte van 1995. Er zijn relatief steeds meer ouderen en deze mensen leven ook gemiddeld steeds langer (CBS, 2009). Het directe gevolg van deze verschuiving is dat een willekeurig personeelsbestand naar alle waarschijnlijkheid een vergelijkbaar patroon vertoont: steeds meer ouderen (GIMD, 2004; Kerkhoff, 1993; Thijssen, 1997 en 2006; Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2001).

Behalve deze demografische ontwikkeling, is er nog een ontwikkeling die in de hand werkt dat de gemiddelde leeftijd van werknemers stijgt: de overheid is namelijk voornemens de AOW-gerechtigde leeftijd stapsgewijs te verhogen naar 67 jaar (NRC, 2009). Dit is een wetswijziging die met het controversieel verklaren van dit thema is uitgesteld, maar die zeker in de toekomst te verwachten valt (NOS, 2010). De vergrijzing is een probleem dat steeds nijpender wordt, doordat de oververtegenwoordigde leeftijdsgroepen binnen de samenleving steeds ouder worden, en ouderdom komt immers met gebreken.

De bovenstaande ontwikkelingen zijn zichtbaar in de leeftijdsopbouw van de Nederlandse samenleving. Figuur 1 geeft deze leeftijdsopbouw weer. Zichtbaar is de oververtegenwoordiging van de babyboom generatie, die vanaf ongeveer 1985 de groep 40 tot 65 jarigen doet groeien. Ook is de ontgroening in deze figuur zichtbaar in de lichte lijn die een stijging laat zien.

Figuur 1, vergrijzing in Nederland, 1950-2009.



Bron: CBS StatLine, 2010

Door bovengenoemde ontwikkelingen, zal de invulling van Human Resource Management (HRM) de komende jaren moeten veranderen (Fisscher, Vinke & Ykema, 1994). De behoeften van werknemers veranderen mee met de bovenstaande verschuivingen: er zal daarom rekening gehouden moeten worden met de levensfase van de werknemers en de veranderende samenstelling van het personeelsbestand. Dit is nodig om deze groep werknemers duurzaam inzetbaar te houden en hun inzetbaarheid waar nodig te verbeteren.

De stroming binnen het HRM die dit als doel heeft, wordt 'duurzaam inzetbaarheidbeleid' genoemd (Stoffelsen & Diehl, 2007). In dit beleid is aandacht voor de verschillen tussen mensen die in de loop der jaren ontstaan en met het stijgen van de leeftijd steeds groter worden. Duurzaam inzetbaarheidbeleid is daarom meer dan alleen een ouderenbeleid; het is gericht op de individuele behoeften van alle werknemers, rekeninghoudend met al hun levensfasen.

De gevolgen die de vergrijzing veroorzaakt zijn legio en ingrijpend voor zowel de samenleving als ook het bedrijfsleven. Voorbeelden hiervan zijn dat de kosten die de vergrijzing voor de samenleving met zich meebrengt, de komende jaren meer en meer voelbaar zullen worden in stijgende zorgkosten en een groot aantal AOW pensioenen. Tevens zullen er gevolgen zijn voor de financiering van het zorgstelsel, omdat naast de relatieve toename van het aantal ouderen, ook de beroepsbevolking krimpt (CBS, 2009).

Voor de werkgever zal de vergrijzing ook grote gevolgen hebben. Thema's als beperkte inzetbaarheid door een teruglopende fysieke belastbaarheid, kennisoverdracht, massale uitstroom en krapte op de arbeidsmarkt zullen de komende decennia een grote rol gaan spelen. Ook is het niet ondenkbaar dat de personeelslasten zullen stijgen doordat ouderen gemiddeld genomen relatief veel verdienen (Stoffelsen & Diehl, 2007). Dit onderzoek richt zich op de rol van een duurzaam inzetbaarheidbeleid bij het voorkomen problemen hieromtrent. Om hiertoe te komen is een kwalitatieve studie gedaan naar duurzaam inzetbaarheidbeleid in de grafimediasector.

1.2 Hoofdvraag

De visie die zich richt op het verbeteren van de inzetbaarheid van alle leeftijdsgroepen binnen de organisatie heeft binnen het Human Resource Management geleid tot de term duurzaam inzetbaarheidbeleid (Stoffelsen & Diehl, 2007). In dit onderzoek zal dit onderwerp worden uitgelicht en zal antwoord worden gegeven op de volgende hoofdvraag:

Welke maatregelen kunnen in het kader van een duurzaam inzetbaarheidbeleid bijdragen aan een betere inzetbaarheid van oudere werknemers binnen de grafimediasector in Nederland?

De duurzame inzetbaarheid van werknemers binnen de organisatie, die de bovenstaande maatregelen als doel hebben, impliceert dat door de kenmerken van de werknemers mee te wegen in het personeelsbeleid deze werknemers langer, maar ook beter kunnen functioneren in de organisatie. Van een goed geformuleerd en geïmplementeerd duurzaam inzetbaarheidbeleid mogen namelijk effecten verwacht worden op het gebied van inzetbaarheid en productiviteit (Stoffelsen & Diehl, 2007). In het theoretisch kader van dit onderzoek wordt uitgebreid aandacht besteed aan duurzaam inzetbaarheidbeleid en de theoretische (on)mogelijkheden van dit beleid voor oudere werknemers. In het kwalitatieve deel van dit onderzoek is de theorie zoals die in het theoretisch kader is opgenomen getoetst aan de praktijk. Dit is gedaan met behulp van diepte interviews met deskundigen uit de grafimediasector. De opzet van dit onderzoek wordt toegelicht in het hoofdstuk 'methoden en technieken'.

Duurzaam inzetbaarheidbeleid

Onder inzetbaarheid wordt in dit onderzoek de mate verstaan waarin een werknemer in staat is zijn of haar functie te vervullen. De inzetbaarheid van een werknemer wordt door diverse factoren beïnvloed. Deze zijn onder te verdelen in de deelgebieden: gezondheid, competenties, werkwaarden en het werk als zodanig. Deze vier factoren zijn bepalend voor de inzetbaarheid van de werknemer, zo blijkt uit kwantitatieve studie van Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo (2005). Hieruit hebben zij het zogenaamde 'Huis van Ilmarinen' ontwikkeld dat de opbouw van het construct 'inzetbaarheid' weergeeft. Dit model is in dit onderzoek gebruikt omdat dit het construct van inzetbaarheid verduidelijkt. In hoofdstuk vijf wordt dit concept uitgebreid besproken Ilmarinen et al, (2005).

Oudere werknemers

Onder oudere werknemers wordt in dit verband de groep bedoeld die hoort tot de laatste twee levensfasen van het werkzame leven. Dit zijn de deskundige en de afbouwende senior (Stoffelsen & Diehl, 2007).

Hoewel hier nooit sprake kan zijn van een zwart-witte scheiding kan over het algemeen worden gezegd dat de voorlaatste fase rond het vijfenveertigste jaar ingaat. Voor deze afbakening is gekozen omdat juist deze beide groepen veel problemen ervaren met betrekking tot hun inzetbaarheid (Stoffelsen & Diehl, 2007).

Een andere reden voor deze afbakening is dat door demografische ontwikkelingen de samenstelling van de beroepsbevolking verandert. Door de vergrijzing worden deze beide fasen steeds meer vertegenwoordigd op de arbeidsmarkt, wat de noodzaak van aandacht voor hun inzetbaarheid versterkt (CBS, 2009).

Grafimediasector

De hoofdvraag van dit onderzoek beperkt zich tot de grafimediasector in Nederland. Hiermee worden de uitgeverijen, drukkerijen en gemengde bedrijven bedoeld. Deze laatste groep bedrijven houdt zich zowel bezig met uitgeefactiviteiten als de productie van drukwerk. De reden van deze afbakening is tweeledig. Aan de ene kant komt deze voort uit de oorsprong van Talent & Result. Talent & Result is

voortgekomen uit het loopbaancentrum van PCM uitgevers. Hoewel Talent & Result een zelfstandige organisatie is, is de oorsprong in de Creatieve Industrie (Kunst, Cultuur en Media) nog altijd duidelijk zichtbaar binnen de organisatie. Daarbij is een groot deel van het klantenbestand van Talent & Result gerelateerd aan de grafimediasector. Behalve dat dit de bruikbaarheid van dit onderzoek voor Talent & Result verbetert, biedt dit ook mogelijkheden om in gesprek te komen met de diverse organisaties en hier de juiste respondenten te vinden.

Aan de andere kant ontwikkelt de grafimediasector zich als een sector die in sterke mate aan het vergrijzen is: In 2005 lag de gemiddelde leeftijd in de branche al boven de 42 jaar (GOC, 2007). Een oorzaak hiervan is, naast de gebruikelijke demografische factoren, het anciënniteitsbeginsel bij reorganisaties, waardoor jongeren in een dergelijk geval een grotere kans hebben gedwongen uit te moeten stromen. Een andere factor is de impopulariteit van het beroep van drukker, dat de ontgroening aanwakkert (Regioplan, 2005).

Een goed duurzaam inzetbaarheidbeleid zou, gezien de omstandigheden die het personeelsbestand van de sector tekenen, de bedrijven binnen de grafimediasector veel voordeel kunnen brengen.

Perspectief

In dit onderzoek is het perspectief van de werkgever gekozen als uitgangspunt. Dit is gedaan omdat dit de bruikbaarheid van de bevindingen ten goede komt. Voor de werknemers van een willekeurige organisatie zijn de maatregelen omtrent een duurzaam inzetbaarheidbeleid namelijk pas relevant als deze door de werkgever zijn toegepast.

Dit neemt echter niet weg dat ook de meningen en opvattingen vanuit het werknemersperspectief zichtbaar zijn. Het is immers altijd goed om de veronderstellingen die in dit onderzoek gedaan worden wat betreft de wensen van werknemers te toetsen aan de praktijk. Hierom heeft ook het werknemersperspectief een stem in dit onderzoek, in de vorm van een expertinterview met een vertegenwoordiger van het CNV. De nadruk ligt echter op het werkgeversperspectief.

Doel van het onderzoek

De focus van dit onderzoek ligt op de grafimediasector in Nederland. De reden hiervan is het feit dat juist deze sector te maken heeft met een grote vergrijzing. De afgelopen jaren zijn in de diverse CAO's die binnen deze sector vallen afspraken gemaakt met betrekking tot dit thema (Sociale partners grafimediasector, 2010). Nu is het moment daar om de transitie te maken van een voorgenomen beleid in de vorm van een CAO, naar een feitelijk duurzaam inzetbaarheidbeleid. Dit onderzoek biedt de bedrijven in de grafimediasector een reëel beeld van de (on)mogelijkheden van duurzaam inzetbaarheidbeleid en om te leren van 'best practices' en valkuilen van branchegeenoten.

1.3 Deelvragen

Om te komen tot een gedegen antwoord op de hierboven genoemde hoofdvraag is voor dit onderzoek een drietal deelvragen geformuleerd:

Deelvraag 1: Inzetbaarheid

Welke factoren zijn bepalend voor de inzetbaarheid van werknemers binnen de grafimediasector?

Een verbeterde inzetbaarheid is het uiteindelijke doel van een duurzaam inzetbaarheidbeleid (Stoffelsen & Diehl, 2007). Inzetbaarheid is echter een construct dat bestaat uit diverse aspecten. Deze deelvraag geeft inzicht in deze aspecten en heeft als doel het verhelderen van de opbouw van dit construct.

Deelvraag 2: Theoretische maatregelen en interventies

Welke succesvolle maatregelen en interventies zijn vanuit de literatuur bekend en zijn mogelijk anderszins toepasbaar binnen de grafimediasector?

Het vinden van mogelijke interventies in de literatuur is de eerste stap in het beantwoorden van deze deelvraag. Het bepalen van het succes van deze interventies zal de tweede stap zijn. Deze laatste stap is de meest cruciale. In eerste instantie zal de waarde van de interventie worden bepaald aan de hand van de literatuur waarin deze besproken wordt. In tweede instantie zullen deze interventies ook ter beoordeling worden voorgelegd aan de experts en deskundigen die in het kader van dit onderzoek worden geïnterviewd. Zij zijn immers de ervaringsdeskundigen voor dit thema en deze sector.

Deelvraag 3: Gebruikte maatregelen en interventies

Welke interventies worden op dit moment succesvol toegepast bij organisaties binnen de grafimediasector of vergelijkbare organisaties in Nederland?

In het verlengde van deelvraag 2 en voor de zoektocht naar 'best practices' worden deze in de diepte interviews gevraagd aan de deskundige respondenten. Deze 'best practices' zijn voorbeelden van succesvol duurzaam inzetbaarheidbeleid die met dit onderzoek worden geïnventariseerd en gebundeld. Op deze manier wordt de binnen de branche aanwezige kennis verzameld en beschikbaar gesteld aan de gehele branche.

2 Methoden en technieken

In dit hoofdstuk wordt inzicht verschaft in de gebruikte methoden om te komen tot een sluitend antwoord op de deelvragen, en daarmee de hoofdvraag.

2.1 Onderzoek

Theoretisch kader

Om het theoretisch kader van dit onderzoek vorm te geven, is via diverse wegen gezocht naar gedegen literatuur. Hiervoor is gebruikgemaakt van zoekmogelijkheden op het internet, waaronder Google en Google Scholar, maar ook de zoekmachines die door de Universiteitsbibliotheek worden geboden, namelijk: Omega en de standaard catalogus. Bij de zoektocht naar de literatuur is gebruikgemaakt van de volgende zoektermen: ouderenbeleid; levensfasebewust personeelsbeleid; leeftijdsbeleid; leeftijdsbewust personeelsbeleid; ouderen en werk; duurzaam inzetbaarheidbeleid en levensfasen. Daarnaast hebben ook de bibliografieën van de geraadpleegde bronnen hun bijdrage geleverd aan de zoektocht naar geschikte literatuur, het zogenaamde 'sneeuwballen' (Oosterbaan, 2004).

Bij het zoeken van deze bronnen is ernaar gestreefd om zoveel mogelijk recente bronnen te gebruiken. Wat hierbij opvalt, is dat de populariteit van dit thema niet constant is en de bronnen zich rond diverse jaartallen lijken te concentreren. Hierbij spelen ook de diverse zoektermen een rol. Aanvankelijk werden interventies op het gebied van HR waarbij leeftijd en levensfasen een grote rol speelden aangeduid met leeftijdsbewust personeelsbeleid. Later evolueerde deze term tot levensfasebewust personeelsbeleid en nu spreekt men van duurzaam inzetbaarheidbeleid (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2010). Hierom zijn bronnen gekozen van ten hoogste tien jaar oud. Enkele uitzonderingen zijn hier echter wel op zijn plaats. Het gaat hierbij om 'standaard werken' die ook in de recentere literatuur regelmatig geciteerd worden.

Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatieve deel vormt de kern van dit onderzoek. Hiervoor is gekozen omdat het niet zo zeer gaat om het aantonen van een statistisch verband, maar om de individuele waarnemingen en ervaringen van respondenten. Kwalitatief onderzoek leent zich hier bij uitstek voor. Door middel van gestructureerde interviews zijn hun meningen en ervaringen onderzocht. Wanneer was gekozen voor een kwalitatief onderzoek met gesloten vragen, of een schriftelijke vragenlijst is de respondent in sterke mate beperkt in het geven van zijn antwoord en heeft de interviewer niet de mogelijkheid om door te vragen op een bepaald onderwerp ('t Hart, Boeije, & Hox, 2005).

Hier is wel tegen in te brengen dat kwalitatieve onderzoeken minder goed generaliseerbaar zijn ('t Hart et al, 2005). Dit is echter geen belemmering geweest voor de keuze die in dit geval gemaakt is voor kwalitatief onderzoek. Het doel van dit onderzoek is namelijk het inventariseren en bundelen van ervaringen omtrent dit onderwerp, zodat deze beschikbaar komen voor andere partijen binnen de sector. Generalisatie is hier dan ook niet aan de orde.

Overeenkomstig de doelstellingen van dit onderzoek en de afbakening, beperkt het onderzoeksveld van dit kwalitatieve onderzoek zich tot de grafimediasector in Nederland. Hierin is, naast de omvangrijke rol van de individuele participanten, een rol weggelegd voor het Nederlands Uitgevers Verbond (NUV) in de vorm van het Bedrijfstakbureau (BTB). Het bedrijfstakbureau is namelijk betrokken bij de selectie en benadering van respondenten.

Het Bedrijfstakbureau (BTB)

Zoals al besproken, speelt de geschiedenis van Talent & Result in de keuze voor de branche een grote rol. Dankzij deze achtergrond en de contacten die hieruit voortkomen, ontstond de mogelijkheid

om via werkgeversorganisatie Nederlands Uitgevers Verbond (NUV) de werkgevers in de branche te benaderen. Binnen het NUV is het Bedrijfstakbureau het overkoepelende bureau van de sector. Hierin participeren alle acht betrokken CAO partijen, te weten: de Groep Algemene Uitgevers (GAU), de Groep Educatieve Uitgeverijen (GEU), de Groep Uitgevers van Vak en Wetenschap (UVW) en de Groep Publiekstijdschriften (GPT), groepsverenigingen binnen het Nederlands Uitgeversverbond aan de werkgeverszijde. Aan de kant van de werknemer zijn dit: FNV KIEM, Dienstenbond CNV, De Unie en de Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ) (Nederlands Uitgeversverbond, 2009). Het BTB is hiermee een belangrijke speler binnen de grafimediasector en voor dit onderzoek een goede partner.

De populatie die aan dit onderzoek heeft meegewerkt, bestaat uit een zevental werkgevers, aangevuld met een vijftal experts op het gebied van HR en duurzaam inzetbaarheidbeleid.

Gestructureerde interviews

Zoals al is besproken is gekozen voor gestructureerde interviews om de respondent zo veel mogelijk ruimte te geven voor zijn eigen opvattingen. Een andere reden voor het kiezen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode is de exploratieve aard van het onderzoek. De informatieverzameling binnen dit exploratieve, kwalitatieve onderzoek kenmerkt zich door openheid en flexibiliteit (Maso & Smaling, 1998). Dit betekent dat er tijdens de dataverzameling ruimte is voor gebeurtenissen en verschijnselen die niet gepland zijn ('t Hart et al, 2005).

Om dit zo goed mogelijk vorm te geven, wordt gebruikgemaakt van de randvoorwaarden zoals die in de diverse literatuur worden genoemd. Leidend hierin zijn de boeken geweest van Baarda, de Goede en Teunissen (2005) en Boeije (2006)

Deze randvoorwaarden zijn:

- De inhoud van het gesprek ligt min of meer vast;
- De manier waarop de vragen worden gesteld ligt min of meer vast;
- De volgorde waarin de vragen worden gesteld kan al dan niet variëren; en
- De mogelijke antwoorden zijn vooraf door de onderzoeker bepaald of zijn open ('t Hart et al, 2005).

Aan eerste twee punten die 't Hart et al (2005) stellen, is voldaan door voor alle interviews dezelfde vragenlijst te hanteren. Aan het derde punt is geen expliciete aandacht besteed. De volgorde van de antwoorden was direct afhankelijk van de loop van het gesprek. Om deze, en daarmee het verhaal, van de respondent niet in te perken is ervoor gekozen om de volgorde waar nodig los te laten.

De vragen zoals die in de interviews zijn gesteld zijn open vragen, zodat de respondenten geprikkeld werden om hun ervaringen te delen. Wanneer een bepaalde interventie echter niet werd genoemd, kwam deze aan het einde van het interview ter tafel om dan alsnog de mening van de respondent op te kunnen tekenen.

2.3 Respondenten

Selectie van respondenten

Bij de selectie van respondenten is een tweedeling gemaakt tussen experts en deskundigen. De deskundigen zijn de HR professionals binnen de grafimediasector die dagelijks te maken hebben met vraagstukken omtrent inzetbaarheid binnen hun organisatie. De experts zijn respondenten die niet binnen de branche werkzaam zijn, maar die beroepshalve goed zijn ingevoerd in de thematiek van duurzaam inzetbaarheidbeleid.

De selectie van respondenten vond plaats volgens een gelaagde steekproef. Deze steekproef is anders dan een gewone steekproef, omdat er rekening wordt gehouden met een populatie die op

basis van bepaalde kenmerken is in te delen in groepen ('t Hart et al, 2005). Ook bij de grafimediasector Nederland is dit het geval. Daar kan onderscheid worden gemaakt in de volgende groepen:

- ✚ Dagbladen
- ✚ Boeken :
 - Fictie
 - Non-fictie
 - Educatief
 - Literair
 - Medisch
 - Professioneel
- ✚ Tijdschriften

Voor de selectie van respondenten is rekening gehouden met de drie bovenstaande hoofdstromen. Met de verdere verdeling van boekenuitgeverijen is geen rekening gehouden, omdat de inhoud van het gedrukte boek geen invloed heeft op de personele processen binnen de organisatie. Bij de uiteindelijke selectie is naast boekenuitgeverijen als groep ook gekozen voor drukkerijen die zich uitsluitend bezighouden met de feitelijke productie van drukwerk. Dit onderscheid gaf meer variatie in de groep van respondenten en dat kwam de representativiteit voor de sector als geheel ten goede.

De respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek worden alleen genoemd bij de organisatie waarvoor zij werken. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de gehouden interviews met daarbij geanonimiseerde gegevens van de respondent en de organisatie. Dit heeft ermee te maken dat sommigen van hen aangeven dit op prijs te stellen om persoonlijke redenen. De respondenten die zijn geïnterviewd komen van de volgende organisaties:

- ✚ Dagbladen
 - NDC|VBK
 - Wegener
- ✚ Boeken
 - Kluwer
- ✚ Drukkerijen
 - ZuidamUithof Drukkerijen
 - Joh. Enschedé
- ✚ Tijdschriften
 - Sanoma
 - Weekbladpers Tijdschriften

Behalve deze deskundigen is ook een aantal experts geïnterviewd dat vanuit een andere invalshoek ervaring heeft met dit thema. Dit waren mensen van de volgende organisaties:

- ✚ Verbond van Verzekeraars
- ✚ TNO
- ✚ CNV
- ✚ Blick op Werk
- ✚ LEEFtijd

Hierbij moet worden opgemerkt dat de expert van 'Blick op werk' niet inhoudelijk gereageerd heeft op het thema. Het interview dat met deze respondent is gehouden had namelijk als doel inzicht te krijgen

in de opbouw en de werking van de Work Ability Index (WAI). Deze vragenlijst, die inzetbaarheid meetbaar maakt, is door Ilmarinen et al (2005) ontwikkeld en is inmiddels algemeen geaccepteerd. In Nederland is 'Blik op Werk' licentiehouder van de WAI, bij hen mocht voor dit onderzoek de WAI worden inzien om een beeld te hebben van de opbouw van de vragenlijst.

3 Achtergrond

3.1 Maatschappelijke relevantie

De ontwikkelingen rondom pensioenleeftijd hebben tot veel maatschappelijke discussie geleid. Veel partijen hebben uitgebreid hun stem laten horen, maar toch lukte het de Sociaal-Economische Raad (SER) in eerste instantie niet om met een overtuigend alternatief te komen, waardoor het plan van de coalitie overeind bleef (SER, 2009). De uitkomst zoals die er toen lag is dan ook simpel: iedereen die anno 2010 54 of jonger is zal langer dan voorheen door moeten werken voordat hij of zij AOW ontvangt. Wie eerder wil stoppen, zal dat zelf moeten regelen en financieren.

Aan deze ontwikkeling zitten veel verschillende kanten, zoals krapte op de arbeidsmarkt en de overdracht van kennis in organisaties. Het valt dan ook niet te ontkennen dat de effecten van deze ontwikkeling misschien voor de werkgever nog wel groter zijn dan voor de werknemer. De eerstgenoemde moet immers handen en voeten geven aan twee jaar meer arbeid. Voor veel mensen zal dit weinig problemen geven en voor even zo veel bedrijven zal dit een zegening zijn. Dit laat echter onverlet dat er ook een groep zal zijn die hier als een berg tegenop ziet en voor hun werkgever zal dit dus veel aandacht vragen.

De beide scenario's hebben één ding gemeen: over 10 jaar is het waarschijnlijk zo ver en tot die tijd zullen de werkgevers heel hard hun best moeten doen om de extra jaren zo plezierig mogelijk te laten verlopen voor de werknemer, en deze jaren zo efficiënt mogelijk in te zetten voor de werkgever. Deze zal eerst moeten zorgen dat de werknemer langer door kan werken, om vervolgens een omgeving te creëren waarin de werknemer dat wil. Uiteindelijk zou dit ertoe moeten leiden dat de krimp van de beroepsbevolking wordt afgeremd. Volgens de commissie Bakker moet dit ook wel, want het is zoals deze commissie zo treffend verwoordde: "Iedereen is nodig" (Advies Commissie Arbeidsparticipatie, 2008)

Binnen het HRM is de bovenstaande discussie al langer actueel omdat de trend van vergrijzing en ontgroening al veel langer zichtbaar is op de arbeidsmarkt. (CSB, 2009; GIMD, 2004; Kerkhoff, 1993; Kluytmans, 2001, Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2001; Thijssen, 1997 en 2006) De recente ontwikkelingen omtrent de AOW leeftijd werken echter wel als katalysator, waardoor het een echt 'hot issue' geworden is. De afgelopen jaren is leeftijdsbewust personeelsbeleid (later duurzaam inzetbaarheidbeleid) in zwang geraakt als het antwoord op het hierboven geschetste probleem. In dit onderzoek zal antwoord worden gegeven op de vraag welke maatregelen zoals die in een dergelijk beleid worden genomen effectief zijn voor de grafimediasector; is duurzaam inzetbaarheidbeleid inderdaad het antwoord op de vergrijzing binnen de sector?

3.2 Wetenschappelijke relevantie

Hoewel de nadruk bij dit onderwerp ligt op de maatschappelijke relevantie, neemt dit niet weg dat dit onderwerp ook een wetenschappelijke relevantie heeft. Deze bestaat uit het samenbrengen van de diverse inzichten binnen dit thema en het toetsen van deze inzichten aan de praktijk.

Er is in eerste instantie niet zozeer sprake van kennisvermeerdering, maar de bestaande kennis wordt gefilterd en overzichtelijk aangeboden, wat de praktische toepasbaarheid bevordert.

In tweede instantie is het ook mogelijk dat dit onderzoek met nieuwe inzichten komt, door bestaande bevindingen te combineren en aan de hand van de 'best practices' in de diverse organisaties. Zo wordt de kennis die impliciet bij de diverse bedrijven aanwezig is op schrift gesteld en komt zo beschikbaar voor derden. In dit laatste geval behoort ook de kennisvermeerdering tot de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek.

3.3 Oorzaken van de vergrijzing

De situatie zoals die nu rondom het thema vergrijzing merkbaar is, is een opeenstapeling van verschillende factoren. Deze losse factoren dragen bij aan het ontstaan van de vergrijzing, en de voelbaarheid van het probleem. Ter verduidelijking is in deze paragraaf een driedeling gemaakt tussen demografische, maatschappelijke en organisationele aanleidingen.

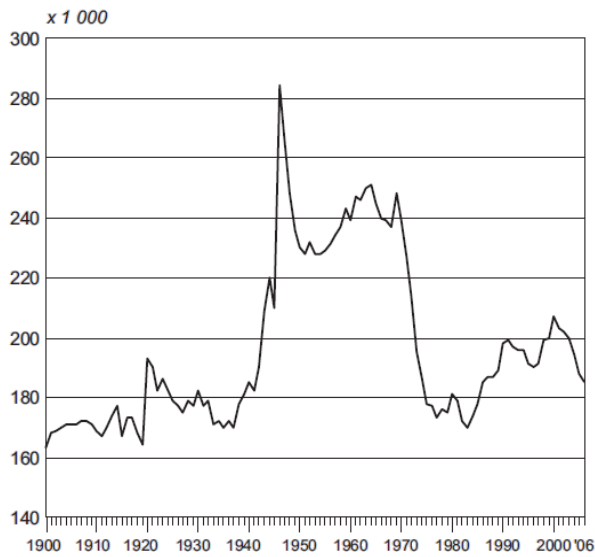
Demografisch

Zoals in de inleiding is besproken, wordt de Nederlandse beroepsbevolking getekend door een aantal demografische factoren. Deze hebben ertoe geleid dat een relatief groeiende groep werknemers hoort tot de leeftijdsgroep van 45 tot 65 jarigen.

De meest voor de hand liggende verklaring voor de huidige mate van vergrijzing in de Nederlandse samenleving is de geboortegolf die na de bevrijding in 1945 op gang kwam. Deze ontwikkeling vond zijn oorsprong in het optimisme van die jaren en het relatief grote aantal huwelijken vlak voor en tijdens de Tweede Wereldoorlog. Dit laatste was omdat gehuwde mannen bij mobilisatie een hogere soldij ontvingen en later omdat gehuwde mannen minder vatbaar waren voor tewerkstelling in Duitsland. Het kwam echter ook voor dat deze jonge gezinnen hun kinderwens uitstelden, onder invloed van de onzekerheden die de bezetting met zich meebracht. Vlak na de oorlog resulteerde de herstelde vrijheid en het optimisme dat die jaren kenmerkte in een stijging van het aantal geboorten. Ook de beperkte mogelijkheden van anticonceptie speelde hierin mee (De Graaf, 2008).

Deze laatste oorzaak speelt een grote rol in het tweede demografische verschijnsel dat bijdraagt aan de ernst van de huidige vergrijzingsproblematiek. Op zichzelf zou namelijk de explosieve bevolkingsgroei van de naoorlogse jaren minder zware gevolgen hebben gehad als deze groei zich had doorgezet, of in ieder geval een minder abrupt einde had gehad. Zoals figuur 2 laat zien, wordt de trend van hoge geboortecijfers in de zeventiger jaren gebroken. Hiervoor wordt vooral de beschikbaarheid van een betrouwbare anticonceptiepil als oorzaak aangewezen, naast de ontwikkeling van vrouwenemancipatie, een toename van het aantal werkende vrouwen en de toenemende individualisering (Stoffelsen & Diehl, 2007). Deze ontwikkeling draagt ertoe bij dat de zogenaamde grijze druk steeds hoger begint te worden. De grijze druk wordt uitgedrukt in procenten en is de verhouding tussen het aantal personen van 65 jaar of ouder en het aantal personen van 20 tot 65 jaar (CBS StatLine, 2010). In 2009 bedroeg die grijze druk 22,5%. Rond de millenniumwisseling bedroeg die 21,9% en de verwachting is dat dit percentage rond 2040 zijn hoogtepunt bereikt van 43% (CBS StatLine, 2010).

Figuur 2: Aantal levend geboren in Nederland sinds 1900



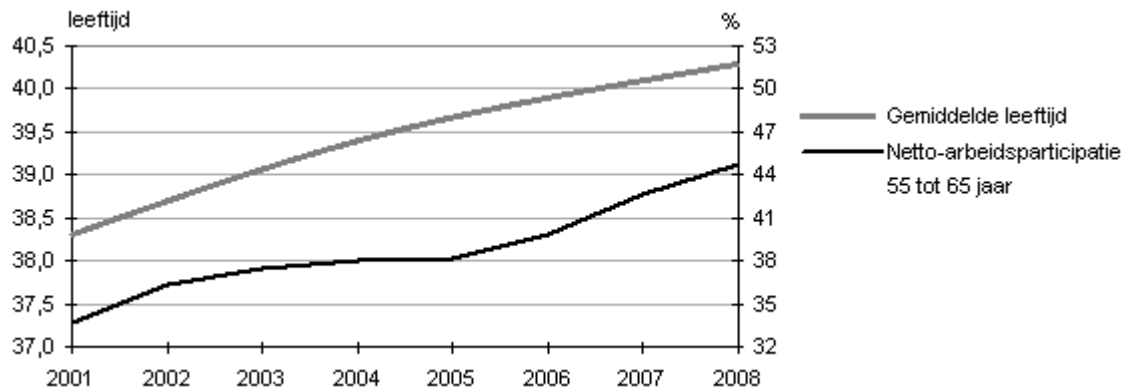
Bron: De Graaf, 2008.

Maatschappelijk

Naast deze demografische verklaringen is er nog een aantal (politieke) maatregelen op handen dat een zwaar stempel drukt op de (effecten van) vergrijzing binnen organisaties. De eerste maatregel die in dit verband een grote rol speelt, is het voornemen van diverse politieke partijen om de pensioengerechtigde leeftijd geleidelijk te verhogen naar 67 jaar (NRC, 2009). Hierdoor zijn de werkgever en de werknemer langer dan voorheen aan elkaar verbonden, een situatie met zowel mogelijkheden als valkuilen, zoals in dit onderzoek uitgebreid wordt besproken. Behalve dat werkgever en werknemer langer aan elkaar verbonden zullen zijn, zal ook het percentage oudere werknemers in de organisatie groeien, evenals de gemiddelde leeftijd binnen de organisatie. Dit heeft te maken met het van door overheidsingrijpen verlengde dienstverband, maar ook met de grote groep babyboomers die doorschuift naar de laatste fasen van hun werkzame leven.

Figuur 3 geeft deze ontwikkeling weer, evenals de ontwikkeling van de netto-arbeidsparticipatie van mensen in de leeftijdsgroep van 55 tot 65 jaar. De groei die dit percentage laat zien, duidt eveneens op vergrijzing van de beroepsbevolking, maar is tevens de vrucht van de afschaf van maatregelen die vervroegde uittreding gemakkelijker maakte, een trend die al eind jaren negentig werd ingezet door het tweede paarse kabinet (NRC Handelsblad, 1998). De trends zoals die in figuur 3 zijn gepresenteerd zullen onder invloed van het hierboven besproken overheidsingrijpen worden versterkt.

Figuur 3: Gemiddelde leeftijd werkzame beroepsbevolking en netto-arbeidsparticipatie van 55 tot 65-jarigen



Bron: CBS, 2009

Organisationeel

Ook op het organisationele niveau is er een aantal ontwikkelingen geweest dat de huidige ontwikkeling van vergrijzende organisaties in de hand heeft gewerkt. Exemplarisch hiervoor is de vergrijzing in de grafimediasector. In deze sector is de afgelopen jaren, ondermeer als gevolg van rationalisering, flink gereorganiseerd (Regioplan 2005). Deze ontwikkelingen hebben invloed gehad op de vergrijzingsproblematiek, omdat bij gedwongen ontslagen vaak het anciënniteitsbeginsel wordt gehanteerd. Hoewel deze regel alom geaccepteerd is als eerlijk, heeft deze als neveneffect dat bij een reorganisatie vaak de jongere werknemers op straat komen te staan, omdat zij als laatst de organisatie zijn binnengekomen. Dit heeft als gevolg dat de gemiddelde leeftijd in branches waar de werkgelegenheid onder druk staat sterker is gestegen dan aanvankelijk werd verwacht. Een andere reden hiervoor is dat de eerste fase van reorganisatie vaak het besluit is om tijdelijke contracten niet langer te verlengen. Deze contracten worden relatief vaak gegeven aan jongere werknemers, waardoor zij harder worden getroffen (Regioplan, 2005).

3.4 Gevolgen van de vergrijzing

De vergrijzing van de Nederlandse beroepsbevolking heeft veel gevolgen, voor zowel werkgevers, werknemers als voor de samenleving als geheel. Hoewel de nadruk in dit onderzoek ligt op het werkgeversperspectief, laat dit onverlet dat er tussen de belangen van die groepen veel overlap zit. Een gezonde tevreden werknemer is immers productiever en zal minder snel verzuimen en een beroep doen op uitkeringen en het zorgstelsel (Kerkhoff, 1993).

4 Theoretisch kader, de theorie levensfasen

Om te komen tot een goed duurzaam inzetbaarheidbeleid is het belangrijk om stil te staan bij de verschillende opvattingen om onderscheid te kunnen maken tussen de wensen en behoeften van verschillende groepen mensen binnen de organisatie.

In de vroegste literatuur wordt gekozen voor een onderscheid naar leeftijd. Dit onderscheid bleek echter niet houdbaar. Allereerst is er de valkuil van leeftijdsdiscriminatie, sinds 2004 is het in Nederland bij wet verboden om onderscheid te maken op grond van leeftijd (Utrechtse Juristen Groep, 2007). Behalve wettelijke beperkingen, zijn de behoeften van werknemers nooit zo zwart-wit dat die te koppelen zijn aan leeftijden (van Dalen & van Sloten, 2007).

Om de bovenstaande beperkingen het hoofd te bieden, is in de recentere literatuur niet langer sprake van leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar van levensfasebewust personeelsbeleid, al dan niet doorvertaald naar duurzaam inzetbaarheidbeleid. In deze recente stromingen staan levensfasen centraal, in tegenstelling tot leeftijden. Het voordeel van levensfasen ten opzichte van leeftijden, is dat levensfasen beter kunnen worden toegespitst op de individuele omstandigheden van de werknemer. Wat per levensfase precies verandert en wanneer deze verandering plaatsvindt is per persoon verschillend. In de literatuur zijn dan ook diverse indelingen in omloop (Stoffelsen & Diehl, 2007). De eerste gangbare levensfasen voor het werkzame leven zijn die van Lievegoed (1976). In 1976 beschreef deze de levensfasen van de (jong)volwassen mensen en mag hiermee beschouwd worden als de grondlegger van het denken in levensfasen. Destijds kwam hij tot de volgende indeling:

- Adolescentie
- De eerste volwassenheid in de twintiger jaren
- De organisatorische fase
- De tweede helft van de dertiger jaren
- De derde grote levensfase –de veertiger jaren
- Het begin van de vijftiger jaren

De indeling van Lievegoed is in de tussenliggende jaren steeds verder geëvolueerd. Nu is de meest gangbare indeling van het werkzame leven de indeling zoals ook Stoffelsen en Diehl (2007) die hanteren:

- Jonge starter
- Spitsuur van het leven
- Stabilisatiefase
- Deskundige senior
- Afbouwende senior

Deze indeling komt terug in diverse literatuur, al zijn in sommige bronnen andere namen gebruikt voor de levensfasen. In dit onderzoek is de indeling van Stoffelsen en Diehl (2007) leidend. Hierbij worden conform de afbakening van de hoofd- en deelvragen alleen de oudste twee levensfasen gebruikt. Stoffelsen en Diehl geven ook theoretische kenmerken van de door hen genoemde levensfasen. Voor de laatste twee levensfasen van het werkzame leven zijn dit:

Deskundige senior

Voor de deskundige senior (die doorgaans tot de groep van 45+-ers behoort) is de trend van zingeving die zich in de stabiliteitsfase inzette nog meer een thema. Vragen die zich aandienen hebben te maken met dit thema zijn: 'Wat heb ik bereikt?' en 'Wat wil ik nog bereiken?'. Dit betekent voor hen dat zij steeds meer het gevoel krijgen dat het 'nu of nooit' is. Hiermee hangt samen dat deze werknemers overwegen om nog een carrièrestap te zetten, of om nogmaals te kiezen voor de baan die zij nu hebben. Daarbij komt dat eventuele kinderen in deze fase wellicht zelfstandig zijn, wat een hele nieuwe start vergemakkelijkt: zij hebben nu meer tijd en aandacht voor hun werk.

Voor hen is het belangrijk dat de werkgever hierin meegaat, omdat anders het risico bestaat van vastroesten en het ontstaan van gevoelens van zinloosheid (Stoffelsen & Diehl, 2007).

Daarbij is de deskundige senior meer en meer in staat om te relativieren en afstand te nemen, zowel ten opzichte van zichzelf als van prikkels uit de buitenwereld. De deskundige senior is sociaal ten volste ontwikkeld en ondersteunt graag jongere werknemers om tot wasdom te komen in hun loopbaan. Velen in deze fase beleven een creatief hoogtepunt en beschikken over een grote geestelijke vitaliteit, aangevuld met levenservaring en -wijsheid (Stoffelsen & Diehl, 2007).

Van de fysieke gesteldheid van de deskundige senior kan alleen in algemene zin gezegd worden dat spierkracht, snelheid en uithoudingsvermogen afnemen. Dit hoeft echter geen gevolgen te hebben voor het uitvoeren van de functie die de werknemer vervult, omdat dit in grote mate afhankelijk is van het soort werk. Voor sommigen zal dit betekenen dat aanpassingen in het werk of de werkzaamheden wenselijk zijn. Goede voorlichting over gezond werken en leven is hierbij essentieel.

Een ander aspect dat bij de deskundige senior een rol kan spelen is de acceptatie van het ouder worden (Stoffelsen & Diehl, 2007).

Afbouwende senior

De afbouwende senior is de laatste fase. Op dit moment is deze fase relatief ondervertegenwoordigd op de arbeidsmarkt. Dit zal echter de komende jaren veranderen, ondermeer onder invloed van de eerder geschetste (demografische) ontwikkelingen. Deze laatste fase van de loopbaan staat in het teken van afbouw, waardoor ook meer aandacht bestaat voor de privésituatie. Deze kan ook meer aandacht gaan vragen, door de komst van kleinkinderen en de (mantel)zorg voor ouders (Stoffelsen & Diehl, 2007).

In werksituaties gaan thema's als kennisoverdracht en coaching een rol spelen. Veel mensen in deze fase willen iets zinnigs doen met hun kennis; een coachende functie kan hierbij een grote rol spelen (Stoffelsen & Diehl, 2007).

5 Het huis van Ilmarinen

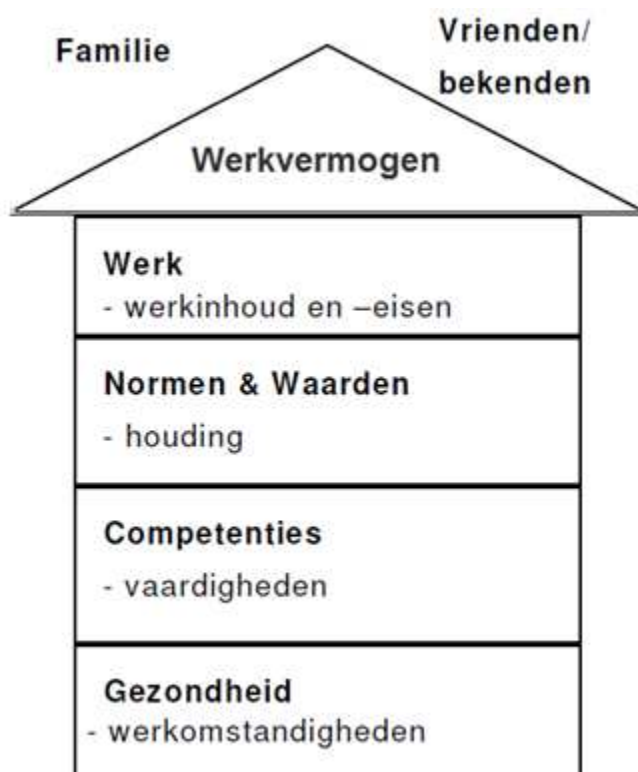
In 1981 werd voor het eerst de conceptuele definitie van inzetbaarheid vastgesteld. Deze definitie die Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo (2005) aanhalen, luidt:

“How good is the worker at present, in the near future, and how able is he or she to do his or her work with respect to the work demands, health and mental resources?”

Deze definitie lag aan de basis van het instrument dat Ilmarinen de Work Ability Index (WAI) noemde. Met deze index was Ilmarinen in staat om inzetbaarheid van werknemers meetbaar te maken. In de jaren die volgden, bleek de WAI een sterk instrument om inzetbaarheid te meten, maar ook om knelpunten bij werknemers op te sporen: de WAI bleek een goede voorspeller van verzuim en uitval en groeide uit tot een internationale standaard (Ilmarinen et al, 2005).

Het huis van Ilmarinen is de visualisatie van het idee achter de WAI. Het beschrijft inzetbaarheid met de metafoor van een huis, waarbij inzetbaarheid het dak is, en de gezondheid de begane grond. Tussen deze bevinden zich nog drie etages: competenties, werkwaarden en het werk zelf. Het idee achter deze metafoor is dat alle lagen van cruciaal belang zijn om de inzetbaarheid hoog te houden. In dit onderzoek staan alleen de factoren binnen in het huis centraal, dit zijn de zaken die invloed hebben op de inzetbaarheid en die door de werkgever (deels) beïnvloedbaar zijn. De invloeden die buiten het huis staan, familie, vrienden en bekenden, kunnen niet door de werkgever worden beïnvloed en vallen daarom buiten dit onderzoek.

Figuur 4: het huis van Ilmarinen



Ontleend aan: Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, 2005

Figuur 4 toont het huis van Ilmarinen zoals het door Ilmarinen et al (2005) is vormgegeven naar aanleiding van een omvangrijke kwalitatieve studie onder ruim 8000 respondenten van 30 jaar en ouder. In zijn studie hebben Ilmarinen et al het begrip inzetbaarheid onderverdeeld in deze vier componenten. Van iedere component hebben zij met een statistische analyse aangetoond hoe groot de invloed van die component is op het construct 'inzetbaarheid' (Ilmarinen et al, 2005).

Voor het onderhavige onderzoek is het huis van Ilmarinen van groot belang. De hoofdstukindeling volgt de bouw van het huis en zo worden stapsgewijs alle aspecten van inzetbaarheid behandeld. Ook voor de topiclijst, resultaten en conclusie is deze opbouw gebruikt om deze van een logische opbouw te voorzien en er zeker van te zijn dat alle aspecten van inzetbaarheid aan de orde komen.

5.1 Begane grond: gezondheid

De begane grond wordt in het huis van Ilmarinen gevormd door de gezondheid van de werknemer. Uit het kwantitatieve onderzoek van Ilmarinen (2005) bleek dat dit de meest belangrijke etage is van het huis. (Ilmarinen et al, 2005).

Ouderdom komt met gebreken?

Een groeiende groep ouderen binnen de organisatie, betekent ook een groeiende groep die speciale aandacht nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Allereerst heeft dit een fysiek aspect. Van ouder wordende mensen, is het bekend dat zij te maken krijgen met een aantal lichamelijke veranderingen, waarvan het niet geheel ondenkbaar is dat deze veranderingen hen parten spelen bij het uitvoeren van hun functie. Het kenniscentrum GOC noemt in de publicatie 'Leeftijdswaardig opleiden' uit 2007 een aantal factoren waarvan objectief is vastgesteld dat deze worden beïnvloed door de leeftijd van de werknemer.

Tabel 1: Fysieke gevolgen van ouderdom

Fysieke factoren	
Ouderen hebben over het algemeen een:	Dit kan leiden tot gedrag dat zichtbaar is in:
afname van het gezichts- en gehoorvermogen.	de hoeveelheid tijd die nodig is om zaken goed waar te nemen.
kleinere oogpupil.	de tijd die nodig is om zaken goed te zien.
minder soepele ooglenzen.	de hoeveelheid tijd die nodig is om te wennen aan de overgang tussen licht en donker en omgekeerd of de behoefte aan meer licht.
gelere ooglenzen.	afnemend vermogen om het verschil te zien tussen de kleuren blauw, donkergroen en paars.
afname van het gehoor door verlies aan geluidsvolume, vooral het horen van hoge tonen.	voorzichtiger zijn met het interpreteren van verbale informatie. Zij zoeken ook naar andere signalen voor de juiste interpretatie van aangeboden informatie.
afname van de reactiesnelheid.	de hoeveelheid tijd die nodig is om te reageren op prikkels. Deze tijd is langer.
hogere mate van faalangst en angst om fouten te maken, vooral onder tijdsdruk.	een toename van voorzichtigheid en een voorkeur voor nauwkeurigheid in plaats van snelheid.
daling van het mentale tempo.	de snelheid waarmee nieuwe leerstof opgenomen wordt. Deze snelheid is lager.
minder bewegelijk longstelsel.	ouderen die sneller moe en buiten adem zijn.

Bron: GOC, 2007; Lievegoed, 1976.

Naast de fysieke gevolgen van ouderdom zoals hierboven staan beschreven, heeft ouderdom ook gevolgen voor het verzuimgedrag van de werknemer. Uit de literatuur is bekend dat oudere werknemers, in tegenstelling tot het overbekende vooroordeel, minder vaak verzuimen, maar als zij verzuimen vaak wel langer. Kerkhoff (1993) meldt dat dit verschijnsel zich in 1970 al aftekende en anno 1993 nog steeds zichtbaar is. Met dezelfde constatering van het GIMD (2010) kan dan ook niet anders worden geconcludeerd dat dit verschijnsel niet generatie, maar juist leeftijdsgebonden is. Het GIMD (2010) voegt hier op haar website aan toe dat dit verschijnsel het gevolg is van duurbelasting, wat aansluit bij de toename van de hersteltijd waar Stoffelsen en Diehl (2007) over schrijven.

De hersteltijd is de tijd die een werknemer nodig heeft om te herstellen van het werk dat hij doet. Uit de literatuur is bekend dat de hersteltijd stijgt naarmate de werknemer ouder wordt. In de theorie komen diverse ontziemaatregelen naar voren die hierop anticiperen, zoals extra verlofuren voor ouderen. Dit geeft deze mensen de mogelijkheid te herstellen van het mentale en fysieke beroep dat het werk op hen doet (Kotiso & Lokhorst, 2010).

In 2001 was in 35% van de door de arbeidsinspectie onderzochte CAO's sprake van ontziemaatregelen met betrekking tot extra verlof in de vorm van prepensioenverlof. (Arbeidsinspectie, 2002). Vaak worden deze maatregelen gecombineerd met een andere ontziemaatregel, namelijk het ontslaan van de verplichting tot het werken in ploegdienst. Deze maatregel komt in 27% van de onderzochte CAO's voor (Arbeidsinspectie, 2002). Hoewel deze maatregelen op het eerste oog een goede oplossing lijken, is het de vraag of deze regeling op termijn een houdbare oplossing is voor een groeiend probleem, er zouden problemen kunnen ontstaan met planning van ploegen en de kosten die hiermee samenhangen zullen oplopen. Het is de vraag of werkgevers bereid zijn deze kosten te dragen, of dat naar alternatieven zal worden gezocht.

Samenhangend met de hersteltijd gaat ook het werken in nachtdiensten en ochtenddiensten met de jaren een probleem vormen voor oudere werknemers. Hun biologische ritmiek krijgt met de jaren steeds meer moeite om zich aan te passen. Bij terugkeer uit de nachtdienst kost het hen meer moeite om terug te keren in een ander ritme van slaap en werk. In de praktijk leidt dit tot klachten als concentratieverlies en slapeloosheid. Daarnaast is de grens van hun belastbaarheid sneller bereikt, wat ook betekent dat het voor hen in die situatie moeilijker is om met stressfactoren om te gaan (Stam, Verhoef, & Bosch, 2005). De relatie tussen leeftijd en deze klachten is duidelijk, maar een ochtendblad zonder nachtdienst is ondenkbaar. Ploegendiensten zullen dus blijven bestaan in de grafimediasector, de invulling hiervan is binnen een duurzaam inzetbaarheidbeleid een belangrijk thema.

De fysieke gesteldheid van werknemers is cruciaal voor hun inzetbaarheid binnen de organisatie. In dat licht is het ook niet verwonderlijk dat het een grote rol speelt bij duurzaam inzetbaarheidbeleid. Gezonde mensen presteren immers beter (STECR Platform reïntegratie, 2006).

De meest voor de hand liggende aanbeveling in dit licht komt van Kerkhoff (1993). Deze raadt aan om goed te kijken naar de problemen die ouderen op het gebied van fysieke belasting ervaren. Dit is namelijk een heel betrouwbaar middel om te bekijken wat de gevolgen van werkzaamheden op de lange termijn zijn. Van deze kennis kan worden geleerd en aan de hand daarvan kunnen maatregelen worden genomen om deze problemen op termijn uit te bannen (Kerkhoff, 1993).

Een andere oplossing wordt aangedragen in de webpublicatie van het GOC. In de 'best-practice' van GrafiData komt naar voren dat zij goede ervaringen hebben met de eigen initiatieven en eigen verantwoordelijkheid van de werknemers. Deze hebben de mogelijkheid om hun eigen werkplek ergonomisch zo verantwoord mogelijk in te richten, binnen de mogelijkheden van de bedrijfsprocessen. Deze maatregel zou kracht bijgezet kunnen krijgen door ook binnen de organisatie budget vrij te maken voor bijvoorbeeld til- en stahulpmiddelen, of hulpmiddelen voor bureauwerk (GOC, 2007).

5.2 De eerste etage: competenties

In het huis van Ilmarinen et al (2005) vormen competenties de eerste etage. Deze competenties zijn velerlei en kunnen zowel betrekking hebben op de basisontwikkeling en opleiding van iemand als op vakopleidingen (Ilmarinen et al, 2005). Competenties zijn hiermee niet beperkt tot formele leertrajecten. Ook de ontwikkeling in de opvoeding en eerder verworven competenties (evc's) spelen hierin een rol.

Ervaring komt met de jaren

Met het vorderen van de loopbaan, komt de ooit gevolgde opleiding steeds meer in de schaduw te staan van de ervaring. Een gangbare maat hiervoor is de halfwaardetijd. Deze maat is de tijd waarin de helft of minder van de kennis die in de opleiding is opgedaan relevant is voor de functie. De halfwaardetijd van een gevolgde opleiding wordt kleiner en kleiner. Waar deze in 1987 voor een juist afgestudeerd elektrotechnisch ingenieur nog tien jaar was, bedroeg de halfwaardetijd in een soortgelijke situatie in 1997 slechts vijf jaar (Hartog, 2000). Het is dus zaak deze kennis op peil te houden. Een goed opleidingsbeleid speelt hierin een grote rol, maar ook ervaring is een bron van kennis op zich (Kerkhoff, 1993).

De werknemer past in zijn dagelijkse werk zijn kennis toe en beheerst daardoor zijn vak tot in de puntjes. Meer en meer wordt deze werknemer een echte specialist: hij weet steeds meer van steeds minder. Hoewel deze situatie voor veel werkgevers als een ideaalbeeld klinkt, schuilt er een groot gevaar voor de werknemer, en daarmee ook voor de werkgever. In de hierboven geschetste situatie is het niet ondenkbaar dat deze werknemer last krijgt van ervaringsconcentratie (Kerkhoff, 1993). Bij ervaringsconcentratie komt de werknemer in een situatie terecht waar zijn alledaagse werkomgeving dusdanig bekend is, dat deze voor hem geen uitdaging meer vormt. Deze situatie is zorgelijk, omdat hier de uitdaging ontbreekt die zo belangrijk is voor mensen om met plezier te kunnen werken. Hierdoor liggen bij diegenen die met ervaringsconcentratie te maken hebben gevaren als burnout op de loer (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2001; Stoffelsen & Diehl, 2007). Een ander effect van ervaringsconcentratie is dat het een negatief effect heeft op de mobiliteit van de werknemer. Dit probleem wordt echter continu versterkt door het paradoxale karakter van dit verschijnsel. Voor de werknemer namelijk, lijkt ervaringsconcentratie een zeer gunstige ontwikkeling. De werknemer lijkt alleen maar beter te worden in 'zijn vak' en daarmee ook productiever voor de werkgever. Niets is echter minder waar als het gebrek aan uitdaging en afwisseling de werknemer na lange tijd opbreken. Behalve het gevaar van uitval kan ervaringsconcentratie en ervaring in algemene zin ook een remmend effect hebben op de organisatie. Een organisatie die veel ervaring in zich herbergt, blijkt hier namelijk door afgeremd te worden bij veranderingen: ervaring werkt in die situaties remmend (Kerkhoff, 1993).

Ervaringsconcentratie is volgens de theorie een belangrijk gevaar voor de motivatie en daarmee het functioneren van oudere werknemers. Bij de mogelijke interventies en maatregelen die verderop in dit stuk worden aangedragen, zal ervaringsconcentratie uitgebreid ter sprake komen.

Het is om alle bovenstaande redenen goed dat er binnen een organisatie een zekere mate van mobiliteit is. Dit is echter niet zonder haken en ogen. Van jongeren is namelijk bekend dat zij gemiddeld een hoger opleidingsniveau hebben dan ouderen (Boerlijst, Heijden, & Assem, 1993). In 2003 had een kwart van de Nederlandse bevolking tussen de 25 en 64 jaar een opleiding voltooid op minimaal HBO-niveau. In 1996 lag dit percentage op 20. In diezelfde periode is het aandeel van mensen met een lage opleiding teruggelopen van 40 naar 30 procent (CBS, 2005). Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) schrijft daarover in het 'Rapport ouderen 2001':

“Als gevolg van de groei van de onderwijsdeelname hebben ouderen bijna per definitie een achterstand in opleidingsniveau op jongere volwassenen. (...) In de verdere levensloop

verandert het niveau niet zo veel meer en de groei van de onderwijsdeelname leidt dus als vanzelf tot een negatieve samenhang tussen leeftijd en opleiding: hoe ouder, hoe lager opgeleid.” (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2001).

Daarbij verwacht het SCP dat deze ontwikkeling zich de komende jaren verder door zal zetten. Dit heeft ook effect op het functioneren van de oudere werknemer. Deze krijgt steeds meer het gevoel niet meer mee te kunnen komen met zijn collega's wat ertoe leidt dat de werknemer het gevoel heeft continu op zijn tenen te moeten lopen. Deze overbelasting is gevaarlijk en kan uiteindelijk leiden tot uitval. Hierom is het belangrijk dit probleem te onderkennen en maatregelen te nemen om te voorkomen dat de kennis van de werknemer veroudert door te investeren in opleidingen en trainingen. Daarbij beïnvloedt deze ontwikkeling van scholing de interne mobiliteit, waar later in dit hoofdstuk aandacht aan wordt besteed: door het verschil in opleidingsniveau verschuiven ook de kansen op de interne arbeidsmarkt. Dit verdient de aandacht omdat deze mobiliteit juist van essentieel belang is voor een duurzaam inzetbaarheidbeleid (Fisscher et al, 1994).

Jong geleerd is oud gedaan?

Hoewel de oudere werknemers veel kennis hebben, brengt dit volgens de theorie een aantal valkuilen met zich mee met betrekking tot hun functioneren en het succesvol voortbestaan van de organisatie. Het opleiden van oudere werknemers is echter een verhaal apart. In de publicatie 'Leeftijdsbewust opleiden' van kenniscentrum GOC wordt hier uitgebreid aandacht aan besteed. Het meest in het oog springende verschil is dat door de veelheid aan praktijkervaring het leervermogen van oudere werknemers anders is ingericht. Dit levert veranderingen op in de cognitieve vaardigheden van oudere werknemers. Hier staat echter een schat aan ervaring tegenover, waardoor deze werknemers wel goed kunnen beoordelen wat wel, of juist niet zal werken in de praktijk. Wie er in slaagt om in de lesstof de koppeling van de theorie naar de praktijk voor te bereiden voor de cursisten, maakt een grote kans ook de ouderen goed te bereiken. (GOC, 2007)

Opleidingen moeten volgens de theorie hoe dan ook een grote rol spelen in een duurzaam inzetbaarheidbeleid. In de eerste plaats omdat kennis veroudert, zoals hierboven als besproken is, maar in de tweede plaats ook omdat het werkaanbod in Nederland de afgelopen decennia ingrijpend is veranderd. Een deel van de laaggeschoolde arbeid is inmiddels verdwenen over de grens en daar zijn hogergeschoolde banen voor in de plaats gekomen, onder andere in de dienstensector (Kerkhoff, 1993). Behalve het effect op de kennisbehoefte die daarmee samenhangt, zijn er ook veranderingen opgetreden in het kader van de arbeidsomstandigheden. Waar de nadruk in de twintigste eeuw lag op de fysieke belasting en de beroepsziekten die daarmee samenhangen, komt nu meer en meer de nadruk te liggen op mentale belasting, al dan niet door de toegenomen werkdruk.

Opleidingen en trainingen

Opleidingen en trainingen vormen volgens de bovengenoemde theorie een doeltreffend en beproefd instrument om te worden ingezet in het kader van een duurzaam inzetbaarheidbeleid. Juist ook in curatieve zin is het een instrument dat veel mogelijkheden biedt om de motivatie, inzetbaarheid en de productiviteit van de werknemer te stimuleren. Wie in de toekomst zijn pijlen wil richten op mobiliteit in het kader van een duurzaam inzetbaarheidbeleid kan niet langer om een probaat scholingsbeleid heen.

Hoewel in de groep van oudere werknemers voor wat betreft deze interventie volgens de theorie niet altijd even veel wordt geïnvesteerd is het juist aantrekkelijk dit wel te doen. Veel oudere werknemers zijn namelijk niet langer geïnteresseerd in externe mobiliteit wat een investering in hun kennis en vaardigheden des te meer legitimeert (Boerlijst et al, 1993; Fisscher, et al, 1994). Aan de andere kant is ook bekend dat ouderen gemiddeld een lager opleidingsniveau hebben, wat investering in hun opleiding tot een noodzaak maakt (CBS, 2000)

Wanneer een dergelijk traject op een goede manier wordt ingericht, zijn de effecten volgens de theorie duidelijk merkbaar en positief voor de organisatie. Hierbij is het toekennen van persoonsgebonden opleidingsbudgetten de sterkste verschijningsvorm (Kluytmans, 2001). Bij een dergelijk beleid wordt namelijk een beroep gedaan op de proactieve houding van de werknemer, wat diegene dwingt na te denken over de eigen loopbaan en inzetbaarheid. De besteding van dat budget moet worden opgenomen in de HR-cyclus, om zo tot een goede besteding van dat budget te komen. Dit wil echter niet zeggen dat dat budget altijd volledig moet worden besteed aan voor de functie relevante opleidingen. Vanuit de grafimediasector zijn immers ook voorbeelden bekend van werknemers die zich op een ander vlak persoonlijk ontwikkelen, wat in dat geval juist de motivatie ten goede komt (BTB, 2007).

Een andere manier om opleiding in te zetten in het kader van duurzaam inzetbaarheidbeleid is de mogelijkheid om ervaren krachten binnen de organisatie op te leiden tot trainer of mentor. Op deze manier kan de opleiding de trainer een nieuw perspectief bieden in zijn loopbaan, terwijl het mes aan twee kanten snijdt: kennisoverdracht is dan ook een stap dichterbij (Berghenegouwen, Mooijman, & Tillema, 2002).

Hoewel de theorie doorgaans lovend is over de inzet van opleidingen in een duurzaam inzetbaarheidbeleid, is er ook een tegengeluid waarneembaar. Recentelijk is het proefschrift van dhr. Steemers (2010) verschenen dat handelt over de effecten van opleidingen bij oudere werknemers. In tegenstelling tot de bovengenoemde auteurs stelt Steemers (2010) juist dat trainingen in dit verband vooral leiden tot overwaardering van de eigen competenties en een hoger salaris (Steemers, 2010).

Bij het implementeren van een opleidingstraject is volgens de bovengenoemde theorie een aantal zaken van belang, waarvan draagvlak de meest cruciale factor is (GOC, 2007). Het is daarom zaak om bij het cursusaanbod rekening te houden met de interesses van de werknemer. Deze interesses hoeven niet per definitie in het verlengde van zijn functie te liggen, een opleiding kan immers ook bijdragen aan de mogelijkheden voor externe mobiliteit, een ander interventiemiddel dat dadelijk ter sprake komt. Om draagvlak te waarborgen is het belangrijk dat het doel van de cursus vooraf duidelijk is, opdat de werknemer weet wat hij kan verwachten en wat het doel is van de opleiding. Als dit de werkzaamheden verbetert of vergemakkelijkt zal dit een grote stimulans zijn voor het volgen van de opleiding. Verder kan rekening worden gehouden met de keuze voor de scholingsmethodiek en het leertempo. Van ouderen is bekend dat zij minder snel nieuwe informatie verwerken dan jongeren. Daarom kan het goed zijn om ouderen bij elkaar in een lesgroep te zetten, zodat hier gemakkelijk rekening mee kan worden gehouden (Fissche et al, 1994). Ook is het bij het samenstellen van de cursus en het lesmateriaal essentieel dat de koppeling naar de praktijk duidelijk is (GOC).

Bij een persoonsgebonden opleidingsbudget wordt een beroep gedaan op de eigen proactiviteit van de werknemer, waardoor draagvlak onder werknemers wordt verbeterd. Dit vraagt echter wel het één en ander van de leidinggevende, omdat deze in de HR-cyclus aandacht moet besteden aan de ontwikkeling van de werknemer en hem zoveel mogelijk moet stimuleren gebruik te maken van de mogelijkheden die hem door de organisatie worden geboden. Stoffelsen en Diehl (2007) stellen voor, in het kader van een duurzaam inzetbaarheidbeleid, de HR-cyclus volledig opnieuw in te richten. De cyclus die volgens Kluytmans (2001) bestaat uit het beoedelingsgesprek, het functioneringsgesprek en het POP-gesprek zou plaats moeten maken voor gesprekken met één centraal thema. In de praktijk zou dit neerkomen op drie gesprekken per jaar, met inzetbaarheid als thema.

Goede meesters maken goede knechten

Dat oudere werknemers over relatief veel ervaring beschikken is een feit (Kerkhoff, 1993). Dit heeft effect op het functioneren van de organisatie op de lange termijn. Bundeling van kennis bij bepaalde werknemers is een gevaar op het moment dat deze werknemers in kwestie uittreden en daardoor de kennis niet langer beschikbaar is voor de organisatie. De komende jaren zal uitstroom van kennis dan ook een belangrijk thema worden voor HR-managers. Zij zullen na moeten denken over het behoud

van relevante kennis voor de organisatie, kennis die vastgelegd is in de ervaring van oudere werknemers (Kerkhoff, 1993).

In een mentorrol krijgt een werknemer met veel kennis en ervaring de mogelijkheid om een deel van zijn tijd vrij te maken om zijn kennis over te dragen aan anderen binnen de organisatie. In de praktijk wordt vaak gekozen voor een rol in de praktijkbegeleiding, maar ook een adviserende rol voor leidinggevenden en een rol in de formele opleidingen binnen de organisatie behoren tot de mogelijkheden (Fisscher et al, 1994).

Bij mentorfuncties is het vaak gebruikelijk dat de mentor gekoppeld wordt aan een jonger werknemer om zo te zorgen voor kennisoverdracht. Deze is in de grafimediasector van belang, ondanks de snelle technologische ontwikkelingen van de laatste decennia. Dit wil namelijk niet zeggen dat de ervaring van de oudere werknemers onbruikbaar is geworden. Deze kennis is namelijk nog steeds relevant omdat het de beginselen van de drukkunst zijn die de randvoorwaarden vormen voor ieder drukproces en daarmee bepalen wat wel en niet haalbaar is (GOC). Een bijkomend voordeel van deze opzet is dat er vaak ruimte is voor het beperken van de fysieke belasting van de mentor. Hierbij kan worden gedacht aan zwaardere taken die worden uitgevoerd door de 'leerling' (Fisscher et al, 1994).

In een ander opzicht kunnen mentorfuncties bijdragen aan het welbevinden van ouderen in de organisatie. Een voorbeeld hiervan is de problematiek rondom de nachtdiensten. Er kan worden afgesproken om de contactmomenten van de mentor in dagdiensten te laten plaatsvinden. In dit ploegendienstoverstijgend model kan één mentor meerdere jongeren begeleiden, maar moet een geheel nieuwe functie gecreëerd worden, in tegenstelling tot in het scenario waar mentor en leerling continu samenwerken.

5.3 De tweede etage: werkwaarden

De tweede etage wordt gevormd door wat Ilmarinen et al werkwaarden noemen. Deze waarden bepalen waarom iemand iedere dag op weg gaat naar zijn werk. Deze waarden hangen samen met motivatie en enthousiasme, zaken die door de hele loopbaan heen van groot belang zijn om plezierig te werken (Ilmarinen et al, 2005).

Waar een wil is, is een weg

Motivatie speelt een cruciale rol in duurzaam inzetbaarheidbeleid. Aan de ene kant draagt motivatie bij aan de duurzame inzetbaarheid van een werknemer, aan de andere kant kan duurzaam inzetbaarheidbeleid juist bijdragen aan de motivatie van de werknemer. Dit heeft ermee te maken dat motivatie geen eenduidig begrip is. Dit wordt later in deze paragraaf verduidelijkt aan de hand van de theorie van Herzberg (1966). Voor de één kan een goed duurzaam inzetbaarheidbeleid daadwerkelijk motiveren, voor een ander is het juist een voorwaarde om gemotiveerd te kunnen worden. In beide gevallen is duurzaam inzetbaarheidbeleid belangrijk voor de motivatie van de werknemer.

Het is daarom van belang om de motivatie van werknemers te optimaliseren. De link tussen behoeften en motivatie is duidelijk, maar eveneens is duidelijk dat behoeften persoonlijk zijn (Jansen, 2003). Deze diversiteit van behoeften sluit aan bij de opvatting van Van Dalen en Van Sloten (2007), die stellen dat vlak na hun geboorten de meest homogene behoeften hebben, en dat deze behoeften in de loop der jaren verder uit elkaar komen te liggen (Van Dalen & van Sloten, 2007) (Jansen, 2003).

Motivatie is als begrip lastig te definiëren. Covington (1998) vergelijkt motivatie op dit punt met zwaartekracht. Hoewel het gemakkelijk te beschrijven is, is het zeer lastig te definiëren. Het onderhavige onderzoek sluit aan bij de definitie die van Pintrich en Schunk (2002). Zij stellen het volgende: "Motivatie is het proces waarbij doelgerichte activiteiten worden begonnen en volgehouden". Hoewel er veel definities in omloop zijn van dit begrip, noemen vrijwel alle definities drie aspecten. Er is altijd sprake van een proces, wat een bepaald tijdspad impliceert, een doel dat bewust wordt nagestreefd en een zekere mate van volharding (Covington, 1998).

Voor dit onderzoek wordt een tweedeling gemaakt van intrinsieke en extrinsieke motivatie. Deze tweedeling wordt nader uitgewerkt met de theorie van Maslow (1943) en Herzberg (1966) (Jansen, 2003).

Een basale theorie op het vlak van motivatie en behoeften is die van de behoeftenpiramide van Maslow (1943). Maslow stelde dat elk levend wezen dezelfde behoeftes nastreeft die onder te verdelen zijn in lagen. Wanneer aan een behoefte voldaan is schuift het individu op naar een volgend niveau. Wanneer een trap ontbreekt of wegvalt, zal het individu opnieuw aan deze behoefte moeten voldoen alvorens weer te kunnen stijgen naar de volgende laag. Het is niet mogelijk om bepaalde niveaus over te slaan.

Een andere leidende theorie omtrent dit thema is de theorie van Herzberg (1966). Deze theorie, genaamd de 'two factor theory' onderscheidt twee soorten behoeften (Jansen, 2003).

Extrinsieke motivatie

De eerste stroming haakt aan bij de onderste lagen van de behoeftenpiramide van Maslow (1943) en bestaat uit zaken die gemakkelijk verzadigd raken. Van deze zaken kan worden gezegd: 'genoeg is genoeg', dit noemt Herzberg (1966) de 'hygienic factors'. Voorbeelden van deze 'hygienic factors' zijn: onderdak, veiligheid en basale arbeidsvoorwaarden. Kenmerkend voor deze extrinsieke factoren is dat afwezigheid leidt tot dissatisfactie en dat aanwezigheid leidt tot "een neutrale staat van verzadiging en voldaanheid" (Jansen, 2003).

Intrinsieke motivatie

Aan de andere kant van dit spectrum positioneert Herzberg (1966) intrinsieke 'motivators'. Hierbij moet worden gedacht aan de bovenste lagen van de behoeftepyramide met zaken zoals: zelfontplooiing, erkenning en verantwoordelijkheden. Deze factoren werken anders dan de 'hygienic factors': afwezigheid van deze factoren leidt tot een neutrale toestand, waar aanwezigheid juist leidt tot satisfactie (Jansen, 2003).

Opgemerkt moet worden dat de rol van een bepaalde factor ook van persoon tot persoon verschillen. Voor de een is een hoog loon een doel op zich, voor de ander is het slechts een middel. Wie van een ontevreden werknemer een tevreden werknemer wil maken, zal dus moeten zorgen voor het gehele spectrum van factoren zoals die door Herzberg (1966) worden geschetst. Dit betekent dat zowel de 'motivators' als de 'hygienic factors' het nastreven waard zijn. De uitwerking hiervan is alleen anders. Jansen (2003) geeft de algemene motivatietheorie schematisch als volgt weer:



Dus het leveren van een bepaalde prestatie leidt tot de bevrediging van een bepaalde behoefte:



Bron: (Jansen, 2003)

Deze motivatie is van essentieel belang om te komen tot een organisatie waarin alle levensfasen duurzaam inzetbaar zijn en waar op een constructieve manier wordt samengewerkt. Zoals al werd besproken, hebben de bovenstaande zaken effect op de motivatie van de werknemer.

Uit de theorie blijkt dat motivatie een complex begrip is. Hierbij komt dat motivatie ook per levensfase een andere betekenis heeft. Uit de literatuur (Kerkhoff, 1993) komt naar voren dat er in een mensenleven diverse crises plaatsvinden die doorleefd moeten worden om tot een volgende levensfase te komen. De 'midlifecrisis' is een van die crises en tevens een van de bekendere (Kerkhoff, 1993). Het kenmerk van deze crisis is de zelfreflectie waar de persoon zich mee bezighoudt. Zingeving is hierin een belangrijk thema en vragen als 'Wat heb ik nu eigenlijk bereikt?' en 'Wat wil ik nog bereiken?' spelen hierin een grote rol (Kerkhoff, 1993). Deze fase heeft een grote weerslag op het functioneren van deze persoon. Het is van belang dat deze fase helemaal wordt 'doorleefd', zowel voor het welbevinden van de werknemer als voor zijn motivatie. Het is dan ook goed om ook, misschien wel juist, bij deze groep mensen aandacht te besteden aan hun loopbaanwensen en persoonlijke ontwikkeling.

Zingeving en reflectie gaan in de twee laatste levensfasen van het werkzame leven een steeds grotere rol spelen. Aan de andere kant is dit ook de fase in de loopbaan waarin mensen nogmaals voor hun huidige loopbaan kiezen, of misschien voor een andere. De werkgever kan hier een actieve rol in vervullen, door de kennis van deze levensfasekenmerken mee te nemen in het scholingsbeleid van de werknemer. Door een persoonlijk ontwikkelingsbudget te introduceren, heeft de werknemer de vrijheid om zelf zijn opleiding te kiezen. In een persoonlijk ontwikkel plan (POP) kunnen deze worden

vastgelegd. Uit de literatuur (BTB, 2007) blijkt dat ook opleidingen die niet direct verband houden met de functie, een positief effect kunnen hebben op de motivatie van de werknemer.

Om hiertoe te komen stellen Stoffelsen en Diehl (2007) voor om de gebruikelijke HR-cyclus zoals Kluytmans (2001) die schetste te vervangen voor inzetbaarheidsgesprekken. Deze gesprekken worden drie maal per jaar gehouden en bevatten wel de elementen die Kluytmans beschreef, namelijk: beoordelen, belonen en ontwikkelen (Kluytmans, 2001). Hierin staan volgens Stoffelsen en Diehl (2007) de volgende vragen centraal:

- Hoe inzetbaar is de werknemer nu?
- Hoe inzetbaar is de werknemer over een half jaar?
- Welke acties kunnen ondernomen worden om de inzetbaarheid te behouden of zelfs te verbeteren?

In het beantwoorden van deze vragen, komen de thema's van Kluytmans (2001) terug. Het is namelijk de inzetbaarheid van de werknemer die beoordeeld, beloond en verder ontwikkeld moet worden. Deze nieuwe opzet is hiermee neutraler van aard, en dus toegankelijker voor de werknemer. Waar een frequentverzuim-gesprek een negatieve lading heeft, heeft het inzetbaarheidsgesprek een positieve lading (Stoffelsen & Diehl, 2007).

5.4 De derde etage: werk

In de derde etage van het huis van Ilmarinen (2005) staan de werkzaamheden als zodanig centraal. Ook deze hebben een invloed op de inzetbaarheid van de werknemer.

Aan het werk kent men de meester

Functiezwaarte is een bepalende factor voor de motivatie en het welbevinden van werknemers. Vanuit de literatuur is het bekend dat een te lichte functie, alsook een te zware functie ten koste gaat van de motivatie van de werknemer (Kerkhoff, 1993). Wat hierin essentieel is, is de balans tussen draagkracht en draaglast, dus de verhouding tussen wat de werknemer aankan en wat deze dagelijks doet (Stoffelsen & Diehl, 2007). Dit is in grote mate afhankelijk van de persoon, maar ook van de levensfase waarin hij zich op dat moment bevindt (GOC, 2007). Het is dan ook niet mogelijk om algemeen geldende uitspraken te doen over deze balans. Hierom is het zaak dat de leidinggevende zelf een vinger aan de pols houdt bij zijn werknemers zodat deze maatwerk kan leveren. De dialoog tussen leidinggevende en werknemer is hierin van groot belang. In een gesprek wordt ook aan, op dit vlak, minder proactieve werknemers de mogelijkheid gegeven om knelpunten aan te geven en loopbaanplannen te bespreken. Werknemers kunnen in persoonlijke gesprekken aangeven hoe zij hun functie op dit moment ervaren en waar (mogelijke) knelpunten zitten.

Het signaleren van knelpunten is van groot belang voor werknemers; deze knelpunten zijn het begin van de weg naar een oplossing.

Verandering van weide doet koeien goed

Taakroulatie is een manier om de werkgever een grotere variatie van werkzaamheden aan te bieden. Het zorgt voor meer werkplezier en tegelijkertijd kan taakroulatie de fysieke belasting spreiden en zo overbelasting voorkomen (Vermeulen, 2005).

De effecten van deze interventie zijn divers. In de eerste plaats verbreedt de werknemer zijn kennis en vaardigheden binnen de eigen organisatie. Het directe gevolg hiervan is dat ervaringsconcentratie wordt tegengegaan. Met taakroulatie wordt immers voorkomen dat een werknemer zich te veel focust op zijn eigen taken. In de publicatie "Best practices innovatie en vergrijzing" van kenniscentrum GOC wordt een organisatie genoemd waar het de norm is om drie apparaten te kunnen bedienen. Met dit soort maatregelen wordt het kennisbehoud beter geborgd en wordt de organisatie flexibeler (GOC, 2007).

In de tweede plaats is er het voordeel dat de werknemer zich in een andere omgeving bevindt bij taakroulatie, zeker als het bedrijfsbreed is opgezet. Dit aspect van taakroulatie heeft als gevolg dat de kennisoverdracht binnen de organisatie wordt gestimuleerd, werknemers leren immers ook andere vaardigheden die elders in de organisatie worden ingezet. Hierdoor kan taakroulatie bijdragen aan het kennisbehoud van de organisatie. Ook is het mogelijk dat werknemers in hun roulatiefunctie contacten hebben met collega's en klanten, waar zij dat in hun normale functie niet hebben. Dit kan volgens de contacthypothese een positief effect hebben op de samenwerking tussen en het welbevinden van mensen (Ultee, Arts & Flap, 2003).

Naast de genoemde voordelen voor de werkgever en de werknemer, wordt ook de motivatie van de werknemer positief beïnvloed. Mensen die langdurig hetzelfde werk doen, kunnen dit op den duur als geestdodend gaan ervaren, vooral als het om kortcyclisch werk gaat (Kerkhoff, 1993). Voor deze groep werknemers neemt het werkplezier af, waardoor (financiële) prikkels van de werkgever eerder als 'compensator' worden ervaren dan als 'motivator' (Jansen, 2003). Deze situatie is nadelig voor de motivatie van de werknemer en kan doorbroken worden door deze in een andere omgeving te laten werken.

Ten derde is er ook sprake van een andere fysieke belasting. Vooral in organisaties die veel te maken hebben met repeterende handelingen (productie) en beeldschermwerk is dit een belangrijk preventief

effect. Op deze manier wordt namelijk een minder sterk beroep gedaan op de hersteltijd van de werknemer. Bij een goed opgezet systeem van taakrotatie krijgen immers de doorgaans zwaar belaste spiergroepen en gewrichten regelmatig rust. In dit geval moet de taakrotatie kortcyclisch worden ingericht, zodat voorkomen wordt dat dezelfde spiergroepen langdurig achtereen belast worden (GOC, 2007).

Interne mobiliteit

In het verlengde van de mentorfuncties en de taakrotatie, is ook het stimuleren van de interne mobiliteit een middel om de variatie in het werk, en daarmee de motivatie, te verbeteren (Boerlijst et al, 1993). Het grote voordeel van deze vorm van mobiliteit en functieverandering is dat deze ook openstaat voor werknemers die niet de vaardigheden hebben om te functioneren als mentor en voor organisaties waardoor de platte structuur verticale mobiliteit geen gangbare optie is.

De voordelen van interne mobiliteit zijn vergelijkbaar met die van taakrotatie (taakverrijking) en op sommige vlakken met die van mentorfuncties.

Waar taakrotatie juist een kortcyclisch karakter heeft, is bij interne mobiliteit meer dan bij taakrotatie sprake een blijvende functiewisseling. De effecten van deze beide interventies zijn dan ook niet gelijk. Interne mobiliteit heeft wat betreft de fysieke belasting veel meer een curatief dan een preventief karakter. Als een werknemer een bepaalde taak helemaal niet meer kan uitvoeren, kan hij worden herplaatst in een andere functie die wel past, dan is er sprake van interne mobiliteit.

In de curatieve zin heeft interne mobiliteit organisaties veel te bieden. Bij diverse ondernemingen, ook in de grafimediasector, is een ontwikkeling zichtbaar dat taken en functies die voorheen waren uitbesteed aan derden nu juist weer worden teruggehaald om met het eigen personeel te vervullen. Hierbij kan worden gedacht aan facilitaire werkzaamheden, maar ook aan (intern) transport (GOC; Stoffelsen & Diehl, 2007). Deze functies kunnen dan vervuld worden door werknemers die in hun eigen functie niet langer mee kunnen komen. Kerkhoff (1993) oppert deze functies exclusief te reserveren voor werknemers die op grond van hun fysieke gesteldheid een andere functie moeten gaan vervullen. Dit laatste kan een goede optie zijn voor werknemers die om gezondheidsredenen geen nachtdiensten meer kunnen draaien, omdat dit soort werkzaamheden vaak in de dagdienst kunnen worden uitgevoerd.

Ook in het kader van kennisoverdracht is interne mobiliteit een optie. Door werknemers te stimuleren intern een andere functie te vervullen kunnen zij andere vaardigheden waarmee kennisbehoud voor de organisatie weer een stap dichterbij is gekomen. Juist doordat zij voor langere tijd een andere functie vervullen, is de kans groter dat zij zich alle kennis en vaardigheden die de nieuwe functie vereist eigen te maken

Externe mobiliteit

Ook externe mobiliteit is een onderdeel dat vanuit de theorie wordt aangedragen om deel uit te maken van een duurzaam inzetbaarheidbeleid. Deze vorm van mobiliteit heeft dezelfde voordelen, met als verschil dat de werknemer in dit geval een functie aanvaardt buiten de huidige onderneming. Dit heeft als effect dat deze werknemer zijn kennis meeneemt waarvan het de vraag is in hoeverre dat wenselijk is voor de organisatie. Aan de andere kant wordt hiermee het natuurlijke verloop binnen de organisatie gestimuleerd, waardoor arbeidsplaatsen ontstaan die door anderen kunnen worden vervuld.

5.5 Van theorie naar topiclijst

De topiclijsten die zijn gebruikt voor de interviews hebben dezelfde opbouw als het hierboven geschetste theoretisch kader. Om een zo groot mogelijke interne validiteit te bewerkstelligen, is het van belang om een goed meetinstrument te hebben. In dit geval zijn dat de topiclijsten en daarom is veel aandacht besteed aan het opstellen hiervan. De vragen zijn zo helder mogelijk geformuleerd, waardoor ze goed begrepen werden door de respondenten. Ook is erop gelet dat er geen suggestieve vragen werden gesteld; de vragen werden niet in een bepaalde richting gestuurd.

In de eerste plaats is gevraagd naar de thema's die spelen bij de laatste twee levensfasen van het werkzame leven en in tweede instantie zijn de interventies die daarbij horen onderwerp van gesprek. Voor deze topiclijsten is eveneens de structuur van 'het huis van Ilmarinen' gebruikt.

Door daarna de deskundigen en experts per aspect van inzetbaarheid te vragen naar de gebruikte interventies, waarmee zowel positieve als minder positieve ervaringen worden bedoeld, is op een gestructureerde wijze het volledige spectrum van duurzaam inzetbaarheidbeleid bevraagd.

Pas aan het einde van het interview zijn aan de respondent de interventies voorgelegd zoals die uit de literatuur naar voren komen, maar die de respondent zelf niet noemde. De respondent heeft dan de gelegenheid om ook zijn of haar mening te geven over de interventies die wel vanuit de theorie bekend zijn, maar waarmee deze zelf geen ervaring heeft. Op die plaats zijn ook opvallende interventies besproken die voortgekomen zijn uit eerdere interviews, zodat respondenten ook inhoudelijk konden reageren op ervaringen en meningen van anderen binnen de grafimediasector.

De beide topiclijsten zijn opgenomen in de bijlagen. De topiclijst voor de experts vindt u in bijlage 2, de topiclijst voor de deskundigen vindt u in bijlage 3.

6 Resultaten

De interviews die voor dit onderzoek zijn gehouden geven een indicatie van wat speelt binnen de sector wat betreft duurzaam inzetbaarheidbeleid. Diverse grote en kleine spelers binnen de grafimediasector en een aantal experts zijn aan het woord geweest en hebben hun ervaringen en 'best practices' gedeeld. In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van dit onderzoek besproken: welke van de uit de theorie naar voren gekomen maatregelen houden stand in de praktijk en welke oplossingen zijn in deze sector minder succesvol?

Deze bevindingen worden ingedeeld naar het 'Huis van Ilmarinen' (Ilmarinen et al, 2005). Per thema wordt een aantal maatregelen besproken dat hierop van volgens de besproken theorie van invloed zou zijn. Naar aanleiding van de meningen van de deskundigen en de experts wordt dan in hoofdstuk 7 'Conclusie en aanbevelingen' besproken in hoeverre de interventies die voortkwamen uit de theorie bruikbaar zijn in de praktijk.

6.1 De begane grond: gezondheid

Gezondheid van de werknemers is binnen de sector een belangrijk thema. Hierbij moet worden opgemerkt dat er tussen de diverse functies, en vaak ook tussen bedrijven, grote verschillen zitten tussen de belasting van de werknemers.

Bij bijvoorbeeld een organisatie als Weekbladpers Tijdschriften wordt voornamelijk gewerkt met bureaufuncties, dit in tegenstelling tot ZuidamUithof Drukkerijen, een drukkerij waar de nadruk van de processen op de productie van drukwerk ligt. Deze uiteenlopende werkzaamheden vertalen zich door naar de fysieke belasting van de werknemers.

Wat hier eveneens bij opgemerkt moet worden is dat het werk in de grafische industrie in grote mate onderhevig is aan technologische verandering. Zowel bij de drukkers als bij de uitgevers is een ontwikkeling zichtbaar van automatisering en van 'print' naar 'online'. Deze ontwikkelingen hebben hun weerslag gehad op de belasting van de werknemers. Dit laat echter onverlet dat binnen de grafische industrie gezondheid nog steeds een belangrijk onderwerp is, ook in relatie tot duurzaam inzetbaarheidbeleid.

Vanuit de literatuur is, zoals in het theoretisch kader is besproken een aantal maatregelen bekend om de gezondheid van werknemers op peil te houden. Dit zijn:

- Hulpmiddelen om het fysieke aspect van het werk te vergemakkelijken, zoals tilhulpmiddelen en stapelkeerders, die de werknemers helpen met het uitvoeren van handelingen die zonder deze hulpmiddelen een zware fysieke belasting met zich mee zouden brengen.
- Ontziemaatregelen om tegemoet te komen aan de teruggelopen belastbaarheid van oudere werknemers, zoals vrijstelling van ploegdiensten en seniorendagen.

Behalve deze maatregelen die een direct effect beogen op de gezondheid van de werknemers, moet ook worden opgemerkt dat de maatregelen die interveniëren op de andere etages van het 'Huis van Ilmarinen' (Ilmarinen et al, 2005) mogelijk ook effecten hebben op de gezondheid van de werknemers. Dit heeft ermee te maken dat inzetbaarheid een begrip is waarbinnen de verschillende effecten elkaar beïnvloeden en een maatregel daarom niet op zichzelf staat. Ook bij de andere etages is het niet ondenkbaar dat de maatregelen die daar gepresenteerd worden, effect hebben op de gezondheid van de werknemers.

Hulpmiddelen

Binnen de sector is, zoals gezegd, een duidelijke splitsing te maken tussen bureaufuncties aan de ene, en uitvoerende functies aan de andere kant. Voor deze laatste groep, waar voornamelijk de uitvoerende kant van de drukkerij toe hoort, is de fysieke belasting een groot thema. Voor de fysiek belastende werkzaamheden binnen de sector is in de afgelopen jaren veel veranderd. De voortschrijdende technologische ontwikkelingen hebben als resultaat gehad dat het werk fysiek minder belastend is geworden, zo stellen alle deskundigen

De grootste voordelen op het gebied van de fysieke belasting zijn in de afgelopen jaren voortgekomen uit de ontwikkeling van nieuwe persen en nieuwe hulpmiddelen. Dit neemt echter niet weg dat het werk van drukker nog altijd een fysieke kant heeft. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in het schoonmaken van de persen, waar de drukker ook op moeilijk bereikbare plaatsen moet komen, stelt de deskundige van Joh. Enschedé.

Uit de interviews blijkt dat er voor de verschillende werkzaamheden hulpmiddelen op de markt zijn. De deskundige van ZuidamUithof Drukkerijen vertelt over het succesvolle gebruik van stapelkeerders en tilhulpen. Ook zonder hulpmiddelen kan worden geïnvesteerd in het terugdringen van de belasting van de werknemers. Zo wordt bij Joh. Enschedé geïnvesteerd in tilinstructies die worden toegesneden op de werkzaamheden die aan die machine worden uitgevoerd.

Wat hier door alle experts en deskundigen wordt benadrukt, is dat er zoveel mogelijk sprake moet zijn van maatwerkoplossingen. Bij de inzet van hulpmiddelen kunnen geen maatregelen genomen worden die met succes op alle werknemers toepasbaar zijn. *“Voor de één is RSI een heel wezenlijke klacht, maar voor weer een ander bestaat het niet”*, stelt de expert van het Verbond van Verzekeraars. Ook de deskundige van ZuidamUithof Drukkerijen staat hierachter: *“Je moet geen oplossingen opdringen bij mensen die geen klachten hebben.”*

Om het leveren van maatwerkoplossingen mogelijk te maken, is binnen de verzekeringsbranche een ARBO-catalogus ontwikkeld met daarin de beschikbare hulpmiddelen die aldaar veelvuldig wordt gebruikt. Op deze manier is het voor ieder individu mogelijk de hulpmiddelen te kiezen die aansluiten bij de klachten die deze persoon ondervindt, of die bij hem of haar op de loer liggen. Deze oplossing die binnen deze sector succesvol geïmplementeerd is, biedt de voordelen van een generiek beleid voor de werkgever, in combinatie met een stukje maatwerk voor de werknemer, stelt de expert van het Verbond van Verzekeraars.

Ontziemaatregelen

De meeste ontziemaatregelen die binnen de sector worden aangeboden zijn ingegeven door de diverse CAO's die binnen de sector in gebruik zijn. Uit de interviews die zijn gehouden blijkt dat de organisaties deze maatregelen aanbieden aan de werknemers, maar dat zij vraagtekens zetten bij het effect hiervan. De deskundige van Wegener geeft aan dat de maatregel aanvankelijk bedoeld was om de werknemers de gelegenheid te bieden in de extra vrije uren de ontwikkelingen op hun vakgebied bij te houden. In de praktijk blijkt dit echter zo niet te werken, de werknemers die uit eigen beweging hun vak bijhouden doen dit toch wel, degenen die dat niet doen gaan dit ook niet doen op de extra vrije dagen die zij krijgen.

Aan de andere kant geven de respondenten aan dat dit soort maatregelen tot problemen leidt met de bezetting, voornamelijk bij de functies die werken met een strak rooster zoals drukkers en bezorgers. De deskundige van Joh. Enschedé verwoordt dit treffend: *“Daar waar je met een sluitend rooster werkt, zul je extra mensen aan moeten trekken om de gevallen gaten te vullen, anders zijn posten onbemand waardoor je niet kunt produceren. Dit is wezenlijk anders dan bij een afdeling als finance, waar je de uren over de andere mensen op de afdeling kunt verdelen”*.

Een ander belangrijk aspect van dit soort maatregelen is dat de kosten die het met zich meebrengt groot zijn, en ook steeds groter worden. De deskundige van Wegener geeft aan dat het in de lijn der verwachting ligt dat de kosten van deze maatregel snel zullen stijgen. Voor de 900 fte die werkzaam zijn voor Wegener binnen de CAO voor dagbladjournalisten alleen al, zullen de kosten oplopen van 7fte nu, tot zo'n 11 fte. Hierom is het maar de vraag of dit soort maatregelen het succesvol voortbestaan van de organisatie bevordert. Ook de expert van LEEFtijd noemt dit kritiekpunt. Zij stelt dat deze ontziemaatregelen bijzonder kostbaar zijn en dat het de vraag is of deze maatregelen houdbaar zijn. Zij zou liever het geld dat in deze regelingen zit besteden aan een preventief beleid om te voorkomen dat deze mensen een beroep moeten doen op dit soort regelingen. *“Maar”, zo stelt zij: “natuurlijk is er een groep voor wie preventief beleid te laat is. Voor hen moet je de oude regelingen handhaven”.*

Daarbij komt de stelling van de deskundige van ZuidamUithof Drukkerijen, dat twee banen van 20 uur nooit dezelfde productiviteit leveren als één baan van 40 uur. Dit heeft te maken met een stukje overdracht en de mogelijke problemen die hier ontstaan. De extra kosten die dit met zich meebrengt, zijn niet positief voor de efficiëntie van de organisatie.

Een ander argument om vraagtekens te zetten bij dit soort interventies is dat het alleen de gevolgen bestrijdt en niet werkt aan de oorzaak van het inzetbaarheidprobleem dat ten grondslag ligt aan de wens om een ontziemaatregel. De expert van het CNV bepleit deze vorm van bronbestrijding: *“Je moet het [probleem] niet aanpakken als het allemaal te laat is”.*

De deskundige van Joh. Enschedé geeft tevens aan dat hij liever het budget dat nu opgaat aan dit soort maatregelen zou willen gebruiken om maatwerkoplossingen te faciliteren die iets doen aan de oorzaak van het probleem. De oplossingen die daar kunnen worden geboden zijn divers en worden in de komende paragrafen besproken.

Ook de expert van LEEFtijd is niet enthousiast over de bestaande ontziemaatregelen. Eigenlijk zou het duurzaam inzetbaarheidbeleid zo moeten zijn ingericht dat de bron van het probleem wordt aangepakt, zodat men geen beroep hoeft te doen op deze maatregelen. Voor een dergelijk preventief beleid is het voor een deel van de werknemers al te laat: deze mensen zijn in hun loopbaan al blootgesteld aan fysieke belasting, waar zij nu nog klachten van hebben en waardoor je hen deze ontziemaatregelen niet af kunt nemen.

Daarbij geeft deze expert aan dat een verzoek om een ontziemaatregel vaak wijst op een ander probleem dat bijvoorbeeld samenhangt met motivatie of de werkzaamheden die iemand uitvoert. Daarom zou het goed zijn om in gesprek te gaan en op zoek te gaan naar het probleem achter de vraag om hier vervolgens op te interveniëren.

Ook de expert van LEEFtijd benadrukt hier de noodzaak van maatwerk: *“Men moet ontzien waar dit noodzakelijk is en niet ontzien als er andere maatregelen beter zijn”.*

Een alternatief voor deze maatregelen wordt door de deskundige van Weekbladpers Tijdschriften en de experts van het CNV en TNO aangedragen in de vorm van een grotere mate van regelruimte. Deze ruimte, die bijvoorbeeld wordt geboden bij de invulling van het rooster, biedt de werknemers de mogelijkheid om hun werkzaamheden zo in te delen dat zij prettig kunnen werken en naar eigen behoefte tegemoet kunnen komen aan de behoefte voor meer hersteltijd. Wat hierbij opgemerkt moet worden, is dat een dergelijke interventie niet mag gaan wringen met het bedrijfsbelang. Hierom moeten er vanuit de organisatie duidelijk kaders gesteld worden waarbinnen de werknemers regelruimte hebben. De expert van CNV zei hierover heel treffend: *“De mensen weten zelf wat goed voor hen is. Zeg hen daarom niet dat zij hun werk op een goede manier moeten doen, maar faciliteer hen om zelf hun werk goed in te vullen”.*

Bij Weekbladpers Tijdschriften is deze ontwikkeling al zichtbaar bij de journalisten. Hun werk kenmerkt zich door piekmomenten, die op een later moment gecompenseerd worden, waardoor de journalist op dat moment bij kan tanken.

Deze regelruimte kan dus een positieve rol spelen voor de inzetbaarheid van deze mensen.

De laatste opmerking die hier gemaakt moet worden komt weg bij de expert van TNO. Deze wijst

namelijk op de discrepantie tussen wat voor de werknemer praktisch is, en wat voor deze gezond is.

Desgevraagd erkennen de andere experts dit probleem. De expert van het CNV verwacht dat dit te ondervangen is door de werknemers goed voor te lichten over de filosofie achter een bepaalde manier van roosteren.

6.2 De eerste etage: competenties

Op het gebied van de competenties wordt vanuit de eerder genoemde literatuur een aantal oplossingen aangedragen om de gevraagde competenties binnen de organisatie op peil te houden en massale kennisuitstroom te voorkomen. Deze maatregelen zijn:

- Het invoeren van mentorfuncties om kennis over te dragen binnen de organisatie.
- Het blijven investeren in opleidingen, zowel functiegericht als in een breder perspectief om te voorkomen dat werknemers vastroesten in hun functie.
- Het waarborgen van kennisinstroom in de organisatie.

De effecten van deze interventies zijn echter niet beperkt tot alleen de competenties die deze mensen aan de dag leggen. Er mag namelijk, volgens een groot deel van de theorie, ook verwacht worden dat deze maatregelen een positief effect hebben op het voorkomen van ervaringsconcentratie. Daarnaast mag een motiverend effect verwacht worden. Ook brengt een investering in competenties mobiliteit, zowel intern als extern, een stap dichterbij. Deze overlap zal in de volgende paragraaf die handelt over mobiliteit worden besproken.

Reguliere opleidingen en trainingen

Voor alle mensen binnen een organisatie is het van groot belang om zich blijvend te ontwikkelen. De werknemers moeten de kans krijgen om bij te blijven met de ontwikkelingen in hun vakgebied. In de uitvoerende functies van drukkerijen en gemengde bedrijven, valt op dat deze ontwikkeling vaak schoksgewijs gaat is. Ook bij Wegener is dit patroon zichtbaar. Van een drukpers is bekend dat deze ongeveer 15 jaar meegaat tot deze vervangen wordt door een nieuwe. Dat betekent ook dat de specifieke kennis voor die machine precies zo lang houdbaar is. Dit schoksgewijze patroon heeft echter gevolgen voor de manier waarop mensen leren. Volgens de expert van TNO is leren namelijk iets dat training vraagt, een proces dat in gang gehouden moet worden. Het is dan ook zaak om continu te blijven werken aan de opleiding van alle mensen binnen de organisatie om zo te voorkomen dat deze mensen stil komen te staan in hun eigen ontwikkeling en daardoor later zeer moeizaam op gang komen.

Dit betekent ook dat ouderen binnen de organisatie continu mee moeten draaien in opleidingstrajecten. De expert van LEEFtijd bepleit dat deze groep extra aandacht moet krijgen omdat hun manier van leren door de loop der jaren is veranderd. Voor hen is het lastiger om feitenkennis op te doen, maar juist weer gemakkelijker om de nieuwe kennis te koppelen aan ervaringen uit het verleden, omdat zij over meer ervaring beschikken. Wie hier bij het ontwerp van de opleiding rekening mee houdt, vergroot de kans op een succesvol opleidingstraject.

Ook de expert van het CNV onderschrijft dit standpunt van continue ontwikkeling, tevens met het oog op kennisveroudering: *“Kennis is geen ding, zoals een hamer, dat er altijd is en je ook na vijf jaar zo uit de kast kunt pakken, je moet het onderhouden.”*

Vervanging in plaats van onderhoud, is voor kennis niet langer een optie, zeker gezien de vernauwende arbeidsmarkt. Daarom moeten mensen door de organisatie de handvatten aangereikt krijgen om de regie van hun eigen loopbaan te kunnen voeren.

Een ander argument dat pleit voor continue ontwikkeling komt van de expert van het Verbond van Verzekeraars. Deze geeft aan dat er werknemers zijn die niet door hebben dat zij stilstaan, terwijl de organisatie om hen heen verandert. Voor deze groep mensen moet meer gestuurd worden op continue ontwikkeling, om te voorkomen dat deze mensen de dupe worden van hun eigen passiviteit. Aan de andere kant geeft de deskundige van Kluwer aan dat er binnen die kennisintensieve organisaties juist veel mensen zijn die de noodzaak van hun eigen ontwikkeling inzien en zich daar ten volste voor inzetten.

Persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijke ontwikkeling als interventie onderscheidt zich van reguliere opleiding en training op het punt dat persoonlijke ontwikkeling niet in het verlengde van de huidige functie hoeft te liggen. Bij persoonlijke ontwikkeling komen ook zaken als horizontale en interne mobiliteit aan de orde en behoort ook externe mobiliteit tot de mogelijkheden. Alle respondenten geven aan dat het van groot belang is dat de werknemers zich blijven ontwikkelen, ook op het persoonlijke vlak.

Een tekenend voorbeeld hiervan is NDC|VBK. De deskundige van NDC|VBK gaf aan dat ontwikkeling binnen de organisatie van groot belang is, en dat de werknemer hier een grote verantwoordelijkheid in heeft. Binnen NDC|VBK is een omvangrijke digitale loopbaanwinkel in gebruik. In deze digitale omgeving kan iedereen zijn eigen leertraject uitstippelen. Deze ontwikkelingen worden door de leidinggevenden gestimuleerd, maar de eindverantwoordelijkheid ligt bij de werknemer. Dit betekent in de praktijk dat van de werknemers wordt verwacht dat zij continu werken aan hun eigen inzetbaarheid. Zo kunnen mensen die merken dat zij problemen ondervinden met bijvoorbeeld ploegendiensten zelf het initiatief nemen tot ontwikkeling om in te kunnen stromen in een andere functie. Mochten werknemers niet de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen loopbaan, dan betekent dit dat herplaatsing van hen in een dergelijke situatie ernstig bemoeilijkt wordt. Dit kan zelfs betekenen dat herplaatsing binnen NDC|VBK niet mogelijk is.

De expert van het CNV is over persoonlijke ontwikkeling in ruime zin stellig: *“Eigenlijk zouden mensen regelmatig kritisch naar hun eigen loopbaan moeten kijken, zoals dat nu ook in de bouwnijverheid het geval is. Mensen moeten zich afvragen of dit nog steeds is wat zij willen en kunnen blijven doen”*.

Voor de herijking van de loopbaan met het oog op mobiliteit en daarmee duurzame inzetbaarheid is persoonlijke ontwikkeling een onderwerp dat ook door de deskundige van ZuidamUithof Drukkerijen en de expert van het Verbond van Verzekeraars wordt ondersteund: op deze manier komt een situatie van werkzekerheid in plaats van baanzekerheid steeds dichterbij.

Tegen de beide vormen van ontwikkeling is in te brengen dat opleidingen persoonsgebonden zijn en bij een vertrek uit de organisatie worden meegenomen. Hier moet echter niet over het hoofd gezien worden dat van opleidingen ook een grote mate van motivatie uitgaat, zo stelt de expert van het CNV. Deze haalt hierbij de voormalige voorzitter van het CNV aan, dhr. D. Terpstra. Deze noemde dit verschijnsel de ‘bindingsparadox’. De essentie hiervan is dat wie zijn mensen zo goed mogelijk uitrust voor de arbeidsmarkt juist zal merken dat hij deze mensen in steeds sterkere mate aan zich bindt. De expert van TNO benadert dit van een andere kant en gelooft meer in een zekere mate van wederkerigheid op het moment dat alle werkgevers in de branche deze belemmering laten vallen. Als dan iemand met een goede opleiding vertrekt, zou het ook mogelijk zijn om een ander met een dergelijke opleiding aan te trekken. Ook de expert van het Verbond van Verzekeraars is het hiermee eens en deze voegt hieraan toe dat een dergelijk beleid ook een positief effect heeft op het arbeidsmarktimage van de organisatie, wat werving vergemakkelijkt.

Het standpunt zoals dhr. Steemers (2010) dat formuleert in zijn proefschrift is echter door geen van de respondenten genoemd als argument om niet in opleidingen van oudere werknemers te investeren. Hierbij moet juist worden opgemerkt dat alle respondenten juist het nut van opleiden benadrukken. De deskundige van Kluwer is hierin heel stellig: *“Je moet zorgen dat mensen elders voldoende uit de voeten kunnen met wat ze bij ons hebben meegekregen”*.

Daarbij stelt deze deskundige wel dat het goed blijven functioneren in de huidige functie op één staat.

Mentorfuncties

Vanuit de literatuur wordt veel gesproken over de massale uitstroom van vakkennis die organisaties op termijn parten zou gaan spelen. Vrijwel alle deskundigen spreken dit voor de grafische industrie tegen. De reden hiervan is dat de ontwikkelingen in deze branche elkaar in hoog tempo opvolgen. De uitzondering hierop wordt gevormd door bedrijven als Joh. Enschedé die zeer hoogwaardige en complexe producten maken. Voor Joh. Enschedé is dit aan de orde, omdat de kennis die daar wordt

ingezet uniek is en niet verworven kan worden bij het GOC of anderszins. Om tot een goede kennisoverdracht te komen wordt een aantal ervaren drukkers aangesteld als mentor. Deze mensen worden, behalve op hun vakbekwaamheid, ook geselecteerd op hun vaardigheden om kennis over te brengen. Deze werknemers worden boven de bezetting geplaatst. Door de overbezetting die dan een feit is, kunnen deze werknemers al hun tijd besteden aan het gestructureerd overbrengen van kennis. *“Zoiets belangrijks moet je niet van toevalligheden af laten hangen”*, zegt de deskundige van Joh.

Enschedé over deze vorm van kennisoverdracht.

Een bijkomend voordeel hierbij is dat deze mentoren geen deel meer uitmaken van de vaste ploegen en dus ook vrijgesteld kunnen worden van het ploegenrooster. In sommige gevallen kan dan ‘de ene hand de andere wassen’ als de werknemer moeite begint te krijgen met het werken in ploegendiensten.

Dit betekent echter niet dat alleen bij organisaties unieke processen gewerkt wordt met mentorfuncties. Ook bij ZuidamUithof Drukkerijen is het gebruikelijk dat niet de volle bezetting op cursus gaat als er een nieuwe machine is geplaatst. Doorgaans worden hier twee mensen voor aangewezen die vervolgens de kennis binnen de organisatie verspreiden. Een ander voorbeeld van het succesvol gebruiken van mentorfuncties ziet men bij Sanoma. Daar worden jonge hoofdredacteuren begeleid door senior hoofdredacteuren om zo meer gevoel te krijgen met dat vak.

Kennisinstream

Voor een vergrijsde organisatie is het niet geheel ondenkbaar dat er ook problemen ontstaan door een teruglopende uitstroom. Die uitstroom loopt terug doordat de werknemers op termijn langer door moeten werken en dat beïnvloedt de doorstroom en uiteindelijk wordt ook de instroom belemmerd. In de interviews gaven zowel de deskundige van Wegener als van Weekbladpers Tijdschriften aan dat zij hiermee te maken hebben. Dit heeft grote gevolgen voor de interne mobiliteit, maar ook voor de instroom, waardoor er minder sprake is van een frisse wind die bovendien de transformatie van print naar online zou vergemakkelijken omdat jongeren heel anders in de digitale wereld staan dan de gemiddelde oudere persoon.

Ook NDC|VBK had te maken met dit probleem. Op twee fronten hebben zij met succes hierop geïntervenieerd. In de eerste plaats wordt van alle werknemers verwacht dat zij jaarlijks afspraken maken over hun ontwikkeling. Zij moeten jaarlijks minimaal 20 uur besteden aan kennisontwikkeling middels intervisie, coaching of anderszins. Er wordt hierbij gekeken naar de termijnloopbaanontwikkeling. Deze interventie is nauw verwant met taak- en functieroulatie, maar heeft hier vooral ook als doel om verstarring te voorkomen. Ten tweede heeft NDC|VBK een omvangrijk stagebeleid. Hierin is geregeld dat per tien werknemers één stagiair wordt aangetrokken. Deze draagt bij aan het scherp houden van de organisatie en daarnaast heeft het een positief effect op het aantrekken van jonge werknemers en het arbeidsmarktimage van NDC|VBK in brede zin. Momenteel wordt er gewerkt aan een beleid om te komen tot een verplichte taak- en of functieroulatie waarbij iedere 2 tot 4 jaar wordt gewisseld van taak en/ of functie.

6.3 De tweede etage: werkwaarden

Motivatie is een belangrijk aspect van inzetbaarheid. Waar een wil is, is immers een weg. “In de meest ideale situatie, zou de wil, noch het fysieke vermogen, om te werken een beperkende factor zijn voor iemands werkzame leven”, zo stelt de expert van het CNV. Na het fysieke aspect hierboven te hebben besproken, komt in deze paragraaf de motivatie aan de orde. Voor de etage ‘werkwaarden’ is gekozen voor een tweedeling in intrinsieke en extrinsieke motivatie.

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is de motivatie die mensen krijgen vanuit het werk dat zij doen. Het werk is een motivator op zich, en geen middel om een andere prikkel, zoals loon, te verkrijgen (Jansen, 2003). In de grafimediasector spelen deze intrinsieke prikkels een rol. De deskundige van Sanoma vertelt hierover dat de mensen binnen de uitvoerende delen van hun organisatie werken voor één specifieke titel. Dit resulteert in een hecht team dat die titel ziet als ‘hun’ titel. Hierdoor is de intrinsieke motivatie groot, de werknemers voelen zich verbonden met het product en zijn trots op hun bijdrage. Dit zelfde is ook zichtbaar bij Joh. Enschedé. Zij maken een technisch zeer complex en hoogwaardig product. De deskundige gaf aan dat dit iets is waar drukkers veel voldoening uit halen. Zij benaderen een product vanuit een zeer technisch perspectief en zij zijn trots op het vakmanschap dat zij aan de dag leggen.

Intrinsieke motivatie is echter een opvallend fenomeen. Twee experts, zowel die van LEEFtijd en die van het CNV, wijzen erop dat Intrinsieke motivatie onderhevig lijkt te zijn aan slijtage. De expert van het CNV vraagt zich oprecht af hoe het kan dat iemand van 18 niet kan wachten om te gaan werken, waar iemand van 50 er juist steeds meer een hekel aan krijgt. De expert van LEEFtijd signaleert een soortgelijk patroon. Zij stelt dat intrinsieke motivatie voor specifiek werk een houdbaarheidsdatum heeft. Als de persoon in kwestie alles bereikt wat er te bereiken viel en er in steeds grotere mate herhaling optreedt, heeft dat een negatief effect op de motivatie. Bij de groep mensen begint rond het 50^e levensjaar vaak zingeving een steeds grotere invloed uit te oefenen op de intrinsieke motivatie van de werknemer in kwestie. Het is dan ook raadzaam om hierover in gesprek te blijven met de werknemer om dit soort ontwikkelingen vroegtijdig te signaleren. “Maatwerk in de vorm van bijvoorbeeld een mentorfunctie kan een prima oplossing zijn”, zo stelt de expert van LEEFtijd. De expert van Kluwer voegt hier aan toe dat de werkzaamheden binnen die organisatie in steeds grotere mate worden gestandaardiseerd. Dit levert herhaling op, wat eveneens een negatief effect kan hebben op de intrinsieke motivatie van de werknemers. Om dit te ondervangen en de intrinsieke motivatie van de werknemers zo veel mogelijk te stimuleren zorgt Kluwer voor een zo transparant mogelijke organisatie. Door met de werknemers open te communiceren over organisatiedoelen, resultaten en andere ontwikkelingen wordt begrip gekweekt en wordt de betrokkenheid bij de organisatie vergroot, wat een positief effect heeft op de intrinsieke motivatie. Deze opvatting sluit aan bij de kennisintensieve organisatie die Kluwer is. Hiermee wordt beantwoord aan de positief kritische houding die de werknemers hebben.

Extrinsieke motivatie

Een belangrijk thema is volgens sommigen de extrinsieke motivatie. Vooral bij de oudere werknemer is dit een punt om nader te bestuderen, omdat veel van hen aan het einde van hun loonschaal zitten. Voor hen is een jaarlijkse verhoging dus niet langer aan de orde en blijven alleen de CAO verhogingen over.

Omdat dit effect heeft op de motivatie van de werknemers, heeft NDC|VBK de afgelopen jaren het beoordelings- en beloningssysteem drastisch herzien. Het eerste punt waar veranderingen zijn doorgevoerd is op het vlak van de beoordelingen. In het verleden bleek dat het merendeel van de werknemers volgens de beoordeling bovengemiddeld goed presteerde, iets dat statistisch gezien onmogelijk is. Dankzij een bewustwordingstraject met de juiste training onder leidinggeevenden,

vertonen de beoordelingen binnen NDC|VBK inmiddels het patroon van een standaard normale verdeling. Dit heeft effect op de motivatie, zo stelt de deskundige. De prikkel die van een loonsverhoging uit hoort te gaan is teruggebracht in het systeem door vanzelfsprekendheid uit te bannen. In de praktijk betekent het namelijk dat mensen die boven het maaiveld uitsteken hiervoor beloond worden en dat de mensen die onder de maat presteren begeleid worden om in het komende jaar verbetering te laten zien. Als echter blijkt dat die werknemer dat niet waar kan maken, volgt herplaatsing in een andere functie. Dit kan interne, maar ook externe herplaatsing zijn. Hoewel dit effect heeft op de extrinsieke motivatie, is dat effect voor de eindeschalers niet aanwezig. Ook hiervoor heeft NDC|VBK een oplossing bedacht door hen eenmalig te belonen. De werknemers worden beoordeeld op een vijfpuntsschaal. Wie hoger scoort dan de norm, ontvangt zijn score in procenten van zijn jaarsalaris als eenmalige bonus.

Hier valt echter tegen in te brengen dat volgens andere respondenten motivatie niet één op één te koppelen is aan de beloning. De expert van LEEFtijd zegt hierover dat dat soort prikkels slechts een zeer tijdelijk effect heeft en de deskundige van ZuidamUithof Drukkerijen vraagt zich af of geld als motivator überhaupt wel wenselijk is. Hij schrijft wat dit betreft een grote rol toe aan de houding van de werkgever: als die niet probeert te sturen op geld, zal dit ook voor de werknemers een minder sterke prikkel worden. Hierdoor komt de nadruk meer te liggen op de intrinsieke motivatoren.

6.4 De derde etage: werk

Het werk dat werknemers uitvoeren binnen de organisatie is eveneens van belang voor hun inzetbaarheid. Zoals hierboven al is besproken, beïnvloeden werkzaamheden en inzetbaarheid elkaar. Het werk dat iemand doet kan een positief of juist een negatief effect hebben op de inzetbaarheid van een werknemer, omdat het eveneens de andere aspecten van inzetbaarheid beïnvloedt zoals Ilmarinen et al (2005) beschreven.

Aan de andere kant kan een medewerker die beperkt inzetbaar is, niet alle werkzaamheden binnen de organisatie verrichten, zoals nachtdiensten.

Om deze reden is het werk dat mensen doen van groot belang voor een goed duurzaam inzetbaarheidbeleid. Een groot deel van de interventies hangt namelijk direct samen met de werkzaamheden die iemand uitvoert en de inzetbaarheid die vereist is voor die functie. Interventies die ingaan op de werkkant van deze thematiek zijn mobiliteit en taak- en functieroulatie. Deze interventies komen in deze paragraaf aan de orde.

Interne mobiliteit

In het theoretisch kader is al besproken dat afwisseling in de werkzaamheden een van de meest belangrijke instrumenten is om de inzetbaarheid van oudere werknemers te waarborgen. Door te variëren kunnen fysieke klachten door repeterende handelingen worden bestreden en kan ook de uitdaging in het werk worden verbeterd. Zoals in de bovenstaande resultaten al is aangehaald, kan dat bijvoorbeeld in een andere functie, zoals een mentorfunctie of een functie elders in de organisatie die minder belastend is.

De respondenten staan positief tegenover interne mobiliteit. Dit heeft meerdere redenen. In de eerste plaats komt een dergelijke maatregel de inzetbaarheid van de medewerker ten goede, maar in de tweede plaats verbetert het ook de flexibiliteit van de organisatie. De expert van het Verbond van Verzekeraars zegt hierover dat een positieve houding ten opzichte van mobiliteit in zijn algemeenheid een belangrijke stap is naar een cultuur waarin baanzekerheid steeds meer naar de achtergrond verdwijnt en werkzekerheid dichterbij komt. Mensen kunnen zo flexibel blijven en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen loopbaan. Deze verantwoordelijkheid moet volgens de expert van het Verbond van Verzekeraars primair bij de werknemer blijven liggen, maar de werkgever moet hier wel stimuleren en de middelen beschikbaar stellen.

Om de interne mobiliteit te bespoedigen heeft NDC|VBK een digitale loopbaanwinkel ingericht. Hier kunnen medewerkers hun eigen loopbaanpad uitstippelen en bepalen welke competenties zij al hebben en welke zij nog moeten ontwikkelen. Voor NDC|VBK heeft dit nog meer voordelen. Als een nieuw project wordt opgestart of als er een training moet worden gegeven, is via de online loopbaanwinkel inzichtelijk welke competenties bij wie aanwezig zijn. Vervolgens worden deze mensen uitgenodigd om in de projectgroep zitting te nemen, of om een bepaalde training te geven. NDC|VBK biedt medewerkers hiermee de mogelijkheid om aan hun eigen inzetbaarheid te werken. Zo kunnen zij problemen voorkomen als zij ooit op het punt komen dat zij niet langer in hun huidige functie kunnen functioneren. De werknemers hebben hierin wel een eigen verantwoordelijkheid. Wie niet aan zijn ontwikkeling werkt, draagt ook de verantwoordelijkheid voor zijn eigen disfunctioneren. Mobiliteit heeft daarmee een duidelijke preventieve werking: werken aan inzetbaarheid voor het te laat is, is een mening die ook de deskundige van Kluwer deelt, vooral wanneer functies op termijn komen te vervallen.

Ook Wegener heeft een soortgelijk online systeem ingericht dat op termijn zelfs kan worden gekoppeld aan online vacaturebanken om zo ook externe mobiliteit te stimuleren.

De deskundige van Kluwer onderschrijft ook de noodzaak van flexibele werknemers. In situaties waar de functie komt te vervallen is herplaatsing de mooiste oplossing. Dit betekent echter ook dat interne mobiliteit in sommige gevallen demotie in kan houden. *“Deze werknemers gaan een minder zware functie bekleden en redelijkerwijs hoort hier een lichter salaris bij. De meeste mensen snappen dit.”*

In de praktijk betekent dit dat deze werknemers hetzelfde loon houden, maar dat dit niet wordt verhoogd tot het moment dat zij worden ingehaald door de loonschaal die past bij de nieuwe functie, een maatregel die doorgaans op begrip van de medewerker kan rekenen, aldus deze deskundige. Interne mobiliteit heeft volgens sommige respondenten echter niet louter positieve effecten. De deskundige van Sanoma vertelt hieromtrent dat binnen de eigen organisatie een zekere mate van concurrentie is tussen titels die dezelfde doelgroep bedienen. Dit heeft gevolgen voor de interne mobiliteit: titels houden goede werknemers graag vast, in plaats van deze door te geven aan een andere titel. Daarbij merkt de expert van LEEFtijd op dat interne mobiliteit een negatief effect kan hebben op afdelingsresultaten omdat nieuwe medewerkers opnieuw moeten worden ingewerkt of in ieder geval opnieuw moeten wennen aan de nieuwe omgeving en soms aan een ander product. Dit kan voor het afdelingshoofd een reden zijn om minder zwaar in te zetten op mobiliteit. Deze expert stelt dan ook voor om ook rond mobiliteit resultaatafspraken te maken binnen de organisatie. Dan zou de leidinggevende ook beoordeeld worden op het succes van zijn of haar mobiliteitsbeleid. Eventueel zouden hier ook resultaatafspraken voor gemaakt kunnen worden.

Een andere beperking van deze interventie komt van de deskundige van Joh. Enschedé. Deze merkt terecht op dat het aantal arbeidsplaatsen binnen een organisatie beperkt is: *“Niet iedereen kan op kantoor”*. Daar komt ook bij dat niet iedere medewerker de ambities en capaciteiten heeft die aansluiten bij de alternatieve functies die een organisatie beschikbaar heeft.

Externe mobiliteit

De expert van LEEFtijd benadrukt dat ook externe mobiliteit voor de latere levensfasen een belangrijk thema is. Bij hen gaat steeds meer de vraag spelen of zij werkzaam willen blijven binnen de grenzen van hun huidige loopbaan, of dat zij hun doel verleggen. In sommige gevallen zal dit binnen de huidige organisatie kunnen, maar in andere gevallen niet. In die gevallen is externe mobiliteit een optie. Dat dit juist bij de latere levensfasen een thema is, heeft te maken met een combinatie van ‘klaar zijn’ met een bepaald soort werk en de behoefte aan zingeving die mensen in die levensfasen doorgaans gaan ervaren. Dit is in lijn met de crises die Kerkhoff (1993) noemt. Een van deze crises is de midlifecrisis die volgens deze auteur doorleefd moet worden om uit te groeien tot een gelukkige senior. De expert van LEEFtijd wijst op de -vanwege vooroordelen bij werkgevers- lastige arbeidsmarkt voor senioren. Zij voegt hier echter wel aan toe dat ‘gouden kooien’ in termen van arbeidsvoorwaarden geen positief effect hebben op externe mobiliteit. Het is namelijk niet ondenkbaar dat deze mensen in hun nieuwe functie qua salaris achteruit zullen gaan. Om dit op te vangen suggereert deze expert dat een levensloopregeling hier in zou kunnen ondersteunen. Er zou dan een ‘potje’ gevormd kunnen worden om dat gat te dichten. De deskundige van NDC|VBK onderschrijft dit probleem en stelt dat het in de grafimediasector meer aan de orde is dan elders, omdat de arbeidsvoorwaarden in deze sector bijzonder goed zijn.

Volgens de deskundige van Wegener is er een opvallend patroon zichtbaar in de mobiliteit die mensen laten zien. Deze deskundige stelt namelijk dat uit intern onderzoek is gebleken dat de groep mensen boven veertig jaar die langer dan vijf jaar bij Wegener werkt (70% van het totaal), de vrijwillige externe mobiliteit praktisch tot nul is gereduceerd. Het is dus zaak om actief te sturen op mobiliteit om deze mensen flexibel te houden.

Al het bovenstaande betekent niet dat voor de latere levensfasen externe mobiliteit een vanzelfsprekend thema is. De deskundige van Joh. Enschedé geeft in dit verband aan dat onder hen mensen zullen zijn die denken dat het ter tafel brengen van mobiliteit een hint is dat hun arbeidsplaats op de tocht staat. Dat is niet wenselijk voor de stabiliteit van de organisatie. Goede communicatie is daarom van groot belang. Deze deskundige zegt daarover: *“Dit soort dingen kun je maar één keer goed, of één keer fout communiceren”*. Het is daarom ook goed om een sfeer te creëren in de organisatie waarbinnen mobiliteit veel gebruikelijker is. Daarom is het goed om ook jongere medewerkers hier in een vroeg stadium bij te betrekken. Ook de OR kan hier een rol in spelen, zoals dat bij Kluwer het geval is.

Om mobiliteit bespreekbaar te maken, is bij Wegener een nieuw onderwerp opgenomen in de functioneringsgesprekken. Dit wordt door Wegener de 'Wegener HR cyclus' genoemd. De medewerker wordt gevraagd na te denken over hoe zijn loopbaan er over drie jaar uitziet. Om hier sturing in te geven krijgt de medewerker drie scenario's mee, namelijk:

1. Hoe ziet je werk eruit als er niets veranderd is, en wat heb je moeten doen om je werk goed te kunnen blijven doen?
2. Hoe ziet de wereld eruit als je ander werk doet, in de lijn van je loopbaan?
3. De groene weide: hoe ziet je ideale baan eruit?

Dit is volgens de deskundige van Wegener een interessant middel om ook latente loopbaanbehoeften bespreekbaar te maken en het kan de strategische personeelsplanning een grote dienst bewijzen. Zoals eerder besproken is in een ideale situatie een zekere mate van wederkerigheid zichtbaar in externe mobiliteit. Dit ideaalbeeld wordt echter niet gedeeld door alle respondenten. De deskundige van ZuidamUithof Drukkerijen verwoordt dit heel treffend: *"Gedwongen afscheid is vervelend en kostbaar, daarom moet je altijd investeren in iemands employability om te zorgen dat mensen ook elders aan de slag kunnen"*.

Dit wil volgens deze deskundige niet zeggen dat de medewerker hierin helemaal vrij moet zijn. Er moet volgens hem wel gestuurd worden op externe mobiliteit om de investering te beschermen. Een opleidingsovereenkomst is hiervoor een probaat middel.

Taak- en functieroulatie

Ook taakroulatie is een beproefd middel voor duurzaam inzetbaarheidbeleid. In deze vorm van mobiliteit rouleren de medewerkers in korte cycli binnen hun eigen functie, ter voorkoming van klachten door repeterende handelingen en voor afwisseling wat een positief effect heeft op motivatie. De deskundige van NDC|VBK is hier een groot voorstander van, hoewel dit voor efficiëntie van de organisatie niet altijd optimaal is. Een treffend voorbeeld hiervan is de afdeling logistiek, waar de chauffeurs wekelijks een andere route krijgen. *"Dan zou je dat nog efficiënter kunnen doen door iedereen elke keer dezelfde routes te laten rijden, maar dan word je wel kwetsbaar. Als de ene chauffeur uitvalt, wie kent dan zijn route?"* Een dergelijke maatregel maakt het werk voor de chauffeur ook aantrekkelijker en doordat de chauffeurs verschillende routes kennen is de organisatie flexibeler. Dit beleid blijft bij NDC|VBK niet beperkt tot de afdeling logistiek. Bij alle afdelingen is dit wenselijk, zo krijgen de HRM medewerkers iedere twee jaar een ander aandachtsgebied. Dit biedt hen afwisseling, de mogelijkheid om andere competenties aan te leren en zo wordt gewaarborgd dat er regelmatig een frisse blik is. Op deze manier kan gewerkt worden aan de flexibiliteit van de organisatie.

Ook bij Joh. Enschedé is dat het geval. De deskundige daar vertelt dat functieroulatie hen kan helpen om pieken op bepaalde productielijnen op te vangen.

Een ander voorbeeld is te vinden bij Wegener, waar de journalisten op regelmatige basis wisselen van aandachtsgebied.

Toch zijn er ook op het punt van taak- en functieroulatie tegengeluiden hoorbaar. De deskundigen van ZuidamUithof Drukkerijen merkt op dat niet al zijn werknemers positief tegenover dit soort maatregelen staan. Dit heeft ermee te maken dat mensen een bepaalde comfortzone hebben waar zij liever niet buiten treden. Deze deskundige is echter wel heel duidelijk: uiteindelijk gaat het bedrijfsbelang voor en daarvoor is flexibiliteit van groot belang. Daarnaast geeft deze deskundige, net als de deskundige van Joh. Enschedé, aan dat competenties een beperkende werking kunnen hebben op taak- en functieroulatie.

Nog een tegengeluid komt van Sanoma, waar gewerkt wordt met teams die aan eenzelfde titel werken. Tussen deze teams kan, zoals gezegd, een vorm van concurrentie ontstaan. De keerzijde hiervan is dat binnen deze hechte teams een sterk groepsgevoel heerst dat het werkproces ten goede komt. Als hier taak- en functieroulatie worden toegepast moet hier wel recht aan worden gedaan.

6.5 Het dak: inzetbaarheid

Volgens de theorie van Ilmarinen et al (2005) wordt de inzetbaarheid van een medewerker uiteindelijk bepaald door alle voorgaande etages. Inzetbaarheid is daarmee de opeenstapeling van de bovenstaande interventies. De diverse respondenten hebben over de randvoorwaarden van een goed duurzaam inzetbaarheidbeleid hun mening gegeven, welke hieronder is weergegeven.

Het gesprek

Alle respondenten gaven aan dat de dialoog tussen de werkgever en de werknemer van het grootste belang is om tot een goede afstemming te komen voor wat betreft een goed duurzaam inzetbaarheidbeleid. In een persoonlijk gesprek kunnen wensen van de werknemer en de visie van de werkgever samenkomen en kan worden gezocht naar oplossingen om inzetbaarheid te verbeteren en te waarborgen. Stoffelsen & Diehl (2007) Stellen in dit licht dat de gangbare HR-cyclus van Kluytmans vervangen zou kunnen worden voor een inzetbaarheidsgesprek dat meerder malen per jaar gevoerd zou moeten worden. Desgevraagd gaven de respondenten hun mening over een dergelijk gesprek al dan niet naar het voorbeeld dat nu bij Wegener al in gebruik is.

Het gesprek zoals dat bij Wegener wordt gevoerd en hierboven is toegelicht, kan desgevraagd op steun rekenen van de andere respondenten. De deskundige van Sanoma staat hier positief tegenover, deze optie wordt zeker overwogen zodra Sanoma de gesprekkencyclus herzielt. Ook de expert van het Verbond van Verzekeraars benadrukt het belang van een goede dialoog tussen werkgever en werknemer. Hij zegt hierbij dat een POP-gesprek nog steeds te veel is gericht op het belang van HR en het functioneren binnen de organisatie. De nadruk van deze gesprekken zou echter veel meer op het belang van de werknemer moeten komen te liggen, juist in het kader van een duurzaam inzetbaarheidbeleid.

Toch gaat het uiteindelijk niet om het gesprek en de afspraken die daar gemaakt worden, maar *“Het gaat om wat buiten de gesprekken daadwerkelijk gedaan wordt aan duurzaam inzetbaarheidbeleid”*, stelt de expert van TNO.

Stabiliteit versus winstgevendheid

Zoals eerder besproken, zijn sommige interventies volgens de respondenten remmend voor resultaten van de afdeling of voor de onderneming in zijn geheel. Ook is er een aantal interventies dat kosten met zich meebrengt die door de organisatie moeten worden gedragen. Op korte termijn is een duurzaam inzetbaarheidbeleid dus een beleid dat meer kost dan het oplevert. Op de langere termijn mag echter op basis van de literatuur verwacht worden dat er ook baten zullen ontstaan van dit beleid.

De deskundige van Wegener geeft aan dat dit geen belemmering is voor het uitvoeren van een duurzaam inzetbaarheidbeleid. In de komende jaren zal de nadruk moeten komen te liggen op het voortbestaan van de organisatie op de lange termijn en minder op winstbejag.

Ook de expert van het CVN onderschrijft dit standpunt, hij stelt dat de komende jaren Nederland te maken zal krijgen met een krimpende beroepsbevolking. In de Nederlandse economie zijn de voordelen van automatisering en schaalvoordelen bijna overal volledig benut. *“Als we toch een groeiende economie willen realiseren zullen we zo veel mogelijk mensen bij moeten schakelen die in de loop van hun werkzame leven zijn afgefallen. Een hogere AOW leeftijd is hier een voorbeeld van, maar voordat die maatregel ook effectief benut kan worden, zul je eerst moeten zorgen dat de mensen nu de 65 jaar op een goede manier kunnen halen. Dan kun je van daaruit verder werken aan verhoging naar 67 jaar.”*

Een goed duurzaam inzetbaarheidbeleid kan daaraan bijdragen en is een goede mogelijkheid om economische groei mogelijk te maken waarmee het zichzelf uiteindelijk terugverdient.

Ook de expert van LEEFtijd ziet op dit vlak de komende tien jaar het belang van een duurzaam inzetbaarheidbeleid toenemen: de krappe arbeidsmarkt zal andere eisen aan werkgevers gaan stellen en goed werkgeverschap krijgt de komende jaren een andere invulling.

Ook de expert van het CNV erkent dat er altijd een discrepantie zal zijn tussen de belangen van de werkgever en die van de werknemer. Deze discrepantie is ook zichtbaar in de kosten en opbrengsten op korte termijn van een duurzaam inzetbaarheidbeleid. Dit neemt niet weg dat uiteindelijk beide partijen baat zullen hebben bij een verbeterde inzetbaarheid. Uiteindelijk moet in al dit soort afspraken gezocht worden naar een balans, aldus de CNV-expert.

Gewoon een goed HR beleid

Diverse respondenten stellen dat een duurzaam inzetbaarheidbeleid eigenlijk niet veel meer is dan wat een goed HR-beleid zou moeten zijn. De expert van TNO stelt dit, en wordt hierin bijgestaan door de expert van het Verbond van Verzekeraars en anderen. Dit mag echter geen reden zijn om de inspanningen omtrent een duurzaam inzetbaarheidbeleid te laten verzanden in het HR-beleid dat er al is binnen de onderneming. Wel moet deze overlap in het oog gehouden worden bij het opstellen van een duurzaam inzetbaarheidbeleid; dubbele regelingen, of regelingen die elkaar tegenspreken zijn immers contraproductief. *“Een overkoepelende visie in al het beleid is van groot belang”*, zo stelt de expert van het Verbond van Verzekeraars.

Een bredere aanpak, wat in lijn is met het bestaande HR-beleid, moet zich ook zeker niet focussen op alleen ouderen of andere groepen binnen de organisatie. Het is juist zaak om ook de jongere levensfasen hierin te betrekken om het beleid preventief in te zetten. Zo, stelt de expert van het CNV, kunnen problemen worden voorkomen.

Maatwerk werkt

Diverse respondenten noemen in het interview expliciet dat maatwerk van groot belang is om van duurzaam inzetbaarheidbeleid een succes te maken. Toch is het niet altijd mogelijk om binnen grote organisaties maatwerk te leveren. De oplossing voor dit probleem kan worden gezocht in ruimere kaders waarbinnen werknemers voor zichzelf maatwerkoplossingen uit kunnen kiezen. Dit biedt zo veel mogelijkheden dat er voor ieder wat wils is, en de werknemer kan daar naar eigen behoefte en wensen gebruik van maken. Ditzelfde is te zien bij het Verbond van Verzekeraars waar met diezelfde insteek een ARBO-catalogus is opgesteld om inzichtelijk te maken wat er allemaal mogelijk is en de uiteindelijke keuze bij de medewerker zelf te leggen. Dit is in lijn met de theorie van kenniscentrum GOC dat in haar webpublicatie uit 2007 goede ervaringen communiceert met werknemers die hun eigen werkplek zo ergonomisch mogelijk inrichten.

Ook de directe leidinggevende speelt hierin een grote rol. Omdat deze een relatief kleine ‘span of control’ heeft en in directer contact staat met de werknemer.

De expert van LEEFtijd vindt dat vooral de medewerker zelf de sleutel heeft tot maatwerk. Hij of zij is uiteindelijk de enige die weet wat hem of haar op dat moment motiveert en hoe het zit met de verhouding belasting en belastbaarheid. Zij pleit voor regelmatig “onderhoud” aan de eigen loopbaan en noemt als voorbeeld de workshops Levensfasen en Loopbaan. Medewerkers staan met leeftijdsgenoten stil bij de impact van levensfase en persoonlijke ontwikkeling op de eigen loopbaan en maken vervolgens een eigen loopbaanplan.

Ook de expert van het CNV onderschrijft dat maatwerk van groot belang is voor een goed werkend duurzaam inzetbaarheidbeleid. Wel merkt deze hierbij op dat eerst gezorgd moet worden voor goede algemene regelingen waar iedereen gebruik van kan maken, voordat geïnvesteerd kan worden in maatwerk: *“Zorg eerst dat je de boel onder normale omstandigheden regelt, kijk dan naar uitzonderingen”*.

7 Conclusie en aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken is de theorie ter sprake gekomen en zijn de ervaringen met duurzaam inzetbaarheidbeleid in de praktijk opgetekend. Nu is het moment daar om de balans op te maken. In dit hoofdstuk komen de theorie en de praktijk samen in de antwoorden op de deelvragen en de hoofdvraag die aan dit onderzoek sturing hebben gegeven.

Deelvraag 1

Welke factoren zijn bepalend voor de inzetbaarheid van werknemers binnen de grafimediasector?

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat voor de inzet van werknemers in de grafimediasector een aantal zaken van belang is. Deze zaken zijn in de literatuur van Ilmarinen et al (2005) terug te vinden als 'het huis van Ilmarinen'. Op dit punt komen de theorie en de praktijk overeen.

Uit de interviews die de link naar de praktijk in de grafimediasector vormen, komt tevens, meer dan uit de theorie, naar voren dat de elementen die Ilmarinen (2005) niet alleen invloed hebben op de inzetbaarheid van de medewerker, maar dat deze elementen ook elkaar beïnvloeden. Zo hebben interventies die ingaan op variatie in de werkzaamheden ook invloed op de gezondheid van medewerkers doordat klachten die voortkomen uit repeterende handelingen langs deze weg eveneens worden bestreden. De conclusie die hieruit getrokken moet worden is dat de theorie van Ilmarinen (2005) een zeer interessant concept is, maar dat het onderscheid tussen de aspecten niet zwart-wit is: er kan niet worden geïntervenieerd op één bepaald facet van inzetbaarheid zonder dat dit effect heeft op andere aspecten van inzetbaarheid. Dit onderstreept het belang van een integrale aanpak in de vorm van een allesomvattend duurzaam inzetbaarheidbeleid.

Desondanks valt op dat binnen organisaties in de grafimediasector niet voor alle aspecten van inzetbaarheid zoals Ilmarinen (2005) die benoemt een integrale aanpak is.

Wat exemplarisch is, is dat in de praktijk de oplossingen vaak geformuleerd worden vanuit de 'competenties' en de 'werkzaamheden'. Veel interventies die worden toegepast richten zich op de mobiliteit en daarmee op de loopbaan van de medewerker. Ontwikkeling in competenties zijn hier inherent aan.

Ook voor de gezondheid van de medewerker is binnen de grafimediasector aandacht. Hier betreft het doorgaans ontziemaatregelen en hulpmiddelen die aan de hersteltijd van oudere medewerkers tegemoetkomen.

Opvallend is dat het aspect van motivatie, dat onder de categorie 'werkwaarden' valt, heel anders wordt beleefd binnen de grafimediasector. De uitstekende arbeidsvoorwaarden worden door diverse respondenten als remmend ervaren voor zowel interne, als externe mobiliteit. Daarbij komt dat door het grote aantal eindeschalers de gebruikelijke systemen van beoordelen en belonen niet langer voldoen. Om deze groep werknemers te blijven motiveren zijn de gangbare methoden niet langer afdoende. De link tussen motivatie, arbeidsvoorwaarden en mobiliteit benadrukt eens te meer het belang van een integrale aanpak voor alle factoren die bepalend zijn voor de inzetbaarheid van werknemers binnen de grafimediasector.

Deelvraag 2

Welke succesvolle maatregelen en interventies zijn vanuit de literatuur bekend en zijn mogelijk(er) toepasbaar binnen de grafimediasector?

Vanuit de literatuur is een aantal interventies bekend dat in te delen is naar de stromingen in 'het huis' van Ilmarinen (Ilmarinen et al, 2005).

Gezondheid

Op het vlak van gezondheid worden in de literatuur diverse maatregelen genoemd die zijn in te delen in twee hoofdstromen, namelijk hulpmiddelen en ontzietmaatregelen. Deze theoretische interventies zijn besproken in paragraaf 5.1.

Hulpmiddelen zijn allerhande instrumenten die het werk vergemakkelijkt en de werknemer ontlasten. Ontzietmaatregelen zijn maatregelen die tegemoetkomen aan de toegenomen hersteltijd die werknemers in de oudste twee levensfasen ervaren. Hierbij kan worden gedacht aan regelingen die ouderen recht geven op extra vrije uren, regelingen waarmee ouderen relatief voordelig een kleinere aanstelling krijgen en regelingen die deze groep mensen ontslaan van verplichtingen tot ploegendiensten.

Competenties

Om de competenties van de oudere werknemer op peil te houden komt vanuit de literatuur een aantal oplossingen en aandachtspunten naar voren. Deze zijn opgesomd in paragraaf 5.2.

Centraal bij de interventies rondom de competenties staat het idee dat ervaringsconcentratie moet worden voorkomen door werknemers zo lang mogelijk flexibel en breed inzetbaar te houden. Het betrekken van ouderen bij reguliere opleidingen en trainingen speelt hierbij een grote rol. In de ideale situatie zouden deze opleidingen en trainingen aangepast worden aan de leerstijl van de doelgroep, omdat die bij ouderen anders is dan bij jongeren.

Aan de andere kant is er ook veel kennis aanwezig bij deze groep medewerkers in de organisatie waarvan het belangrijk is dat deze kennis voor de organisatie behouden blijft als deze mensen uittreden. Kennisoverdracht binnen de organisatie is dan ook in de theorie een thema waar veel aandacht aan wordt besteed. Mentorfuncties zouden hier een rol in kunnen spelen.

Werkwaarden

Met de 'werkwaarden' bedoelt Ilmarinen (2005) voornamelijk alle zaken die van invloed zijn op de motivatie van de medewerker. Beoordeling en beloning spelen hierin een grote rol. De theorie biedt weinig tot geen concrete interventies die op dit vlak in het kader van een duurzaam inzetbaarheidbeleid kunnen worden ingezet. Wel biedt de literatuur over motivatie in meer algemene zin inzicht in de werking van motivatie, deze is samengevat in paragraaf 5.3.

Op dit onderdeel moet echter niet vergeten worden dat ook hier de aspecten van inzetbaarheid invloed hebben op elkaar en in dit geval op motivatie. Zo wordt in de literatuur genoemd dat opleidingen en mobiliteit eveneens effect hebben op motivatie. Ook de uitkomsten van een duurzaam inzetbaarheidbeleid als geheel hebben een positief effect op de motivatie van de werknemer.

Werk

Het werk dat mensen doen is volgens de theorie van groot belang voor hun uiteindelijke inzetbaarheid. Vanuit de theorie, welke wordt beschreven in paragraaf 5.4, wordt aangeraden om variatie aan te brengen in het werk. Dit is van belang omdat werknemers hierdoor minder snel vastroesten en daardoor een grotere kans hebben op uitval.

De eerste oplossing die wordt geboden om werknemers meer variatie in hun werkzaamheden te bieden zijn taak- en functieroulatie. Hierbij worden binnen een ploeg taken gerouleerd of complete

functies. Het kenmerk hiervan, en onderscheidend ten opzichte van interne mobiliteit, is dat taak- en functieroulatie een kortcyclischer karakter hebben.

Interne en externe mobiliteit zijn interventies die als doel hebben de werknemer in een andere functie te herplaatsen. Het effect hiervan is dat de medewerker in de eerste plaats afwisseling geboden krijgt in zijn werkzaamheden en in de tweede plaats kan het zo zijn dat de nieuwe functie een beroep doet op andere capaciteiten van de medewerker, zowel mentaal als fysiek. Het gevolg hiervan is dat klachten die voorheen de inzetbaarheid van de medewerker beperkte niet langer belemmerend zijn.

Deze maatregelen zijn meegenomen in de topiclijst die voor de interviews met de deskundigen is gebruikt. Hieruit is gebleken dat deze maatregelen hun weg hebben gevonden naar de praktijk, deelvraag 3 handelt hierover.

Deelvraag 3

Welke interventies worden op dit moment succesvol toegepast bij organisaties binnen de grafimediasector of vergelijkbare organisaties in Nederland?

Van vrijwel alle maatregelen die vanuit de theorie genoemd worden, zijn in de praktijk binnen de grafimediasector succesvolle voorbeelden te vinden. Deze voorbeelden zijn verwerkt in hoofdstuk 6. Hier moet echter wel opgemerkt worden dat de invulling van deze maatregelen per organisatie flink kan verschillen.

Gezondheid

Over de hulpmiddelen die vanuit de theorie voorhanden zijn om het werk minder belastend te maken zijn, zoals in paragraaf 6.1 te lezen is, de respondenten tevreden. Ook de technologische ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden spelen hierin een grote rol. Wat hier volgens diverse respondenten in het oog gehouden moet worden is het belang van maatwerk en dat voorkomen moet worden dat mensen hulpmiddelen krijgen opgedrongen.

De ontziemaatregelen die in de theorie worden genoemd hebben hun weg gevonden naar de werkvloer, maar vooral omdat deze per CAO worden afgedwongen. De respondenten geven aan dat dit bijzonder kostbare maatregelen zijn en dat het daarom de vraag is in hoeverre dit houdbare interventies zijn. Sommige van deze respondenten gaan hierin nog verder en geven aan dat zij deze regelingen het liefst zien verdwijnen om het budget dat hier nu door opgeslokt wordt in te kunnen zetten voor maatwerkoplossingen. Weer andere respondenten geven aan dat het hebben van regelruimte voor veel werknemers net zo goed een oplossing kan zijn om invulling te geven aan hun hersteltijd.

Competenties

Opleidingen en trainingen worden door de respondenten veelvuldig genoemd om de werknemers in de organisatie voldoende inzetbaar te houden. Hoe hieraan in de praktijk vorm is gegeven door de deskundigen en de mening van de experts is opgetekend in paragraaf 6.2.

De meest in het oog springende voorbeelden hiervan zijn de online loopbaanwinkels die werknemers de mogelijkheden bieden om zelf beslissingen te nemen omtrent hun eigen opleidingen en de loopbaankeuzes die daarmee verband houden. Wat hier opvalt is dat, in tegenstelling tot wat de theorie bepleit, voor ouderen in de praktijk geen extra aandacht is in de manier waarop de inhoud van de opleiding wordt bepaald.

Persoonlijke ontwikkeling ligt hiervan in het verlengde. Door de medewerker de ruimte te geven om zich ook buiten de functie te ontwikkelen, komen andere loopbaanpaden binnen bereik. Onder de respondenten zijn organisaties die hier verder in zijn dan anderen, omdat het idee van de wederkerigheid hierachter nog niet overal is doorgedrongen. Een voorbeeld waar dit juist wel zichtbaar is komt van Wegener, waar externe loopbaanplannen ook bespreekbaar worden gemaakt in het functioneringsgesprek.

Van mentorfuncties wordt door sommige respondenten gebruikgemaakt om unieke kennis over te brengen binnen de organisaties. Bij mentorfuncties snijdt het mes aan twee kanten, omdat de mentor tevens ontlast wordt in de taken die hij aanvankelijk uitvoerde.

De respondenten gaven aan dat kennisinstroom voor hen van groot belang is. Om dit te realiseren is bij NDC|VBK een omvangrijk stagebeleid geïmplementeerd dat (deels) in deze behoefte voorziet.

Werkwaarden

Op het vlak van werkwaarden is, zoals in paragraaf 6.3 is weergegeven, door een groot deel van de respondenten te kennen gegeven dat de belonings- en beoordelingssystematiek niet toereikend is om tot aan het pensioen een motiverende prikkel af te geven. Om ondermeer deze reden heeft NDC|VBK

een nieuw belonings- en beoordelingssysteem in gebruik genomen waarbinnen een aparte regel is opgenomen die ook boven gemiddeld presterende eindeschalers beloont voor hun inzet. Deze interventie is voor wat betreft motivatie de enige die uit dit onderzoek kan worden opgetekend. De andere respondenten gaven desgevraagd wel aan dat zij positief tegenover een dergelijk systeem staan en verwachten dat dit ook in hun organisatie zou kunnen werken.

Werk

Aan de rol die het werk speelt bij de inzetbaarheid van werknemers wordt in de organisaties van de respondenten veel aandacht besteed, zo staat te lezen in paragraaf 6.4. Sommige van deze organisaties voeren een actief beleid om interne mobiliteit te bevorderen. Deze organisaties bieden op deze manier hun werknemers de mogelijkheid om te werken aan hun eigen inzetbaarheid. Daarnaast zijn er ook organisaties die externe mobiliteit stimuleren, al dan niet ingegeven doordat arbeidsplaatsen komen te vervallen. Daarbij komt dat er onder de respondenten ook een organisatie was die aangaf dat externe mobiliteit een thema is dat vast op de agenda van het functioneringsgesprek staat.

Voorts wordt binnen de grafimediasector ook uitgebreid gebruikgemaakt van taakroulatie. Deze interventie is vooral in gebruik bij de organisaties die zich bezighouden met de feitelijke productie van drukwerk.

Van functieroulatie is bij de respondenten die hun medewerking aan dit onderzoek verleenden minder sprake. Als functieroulatie toch wordt ingezet, is dat om pieken in de productie op te vangen in bepaalde delen van de organisatie. Vanuit de thematiek van duurzaam inzetbaarheidbeleid is hiervan geen sprake.

De bovenstaande maatregelen worden op dit moment succesvol toegepast binnen de grafimediasector, al dan niet in het kader van een duurzaam inzetbaarheidbeleid. Opvallend hieraan zijn de globale overeenkomst met de theorie, de unieke invulling op organisatieniveau, maar ook de dwingende, en deels beperkende, rol die de CAO speelt in het geval van de ontzietmaatregelen. Dit zijn dan ook de aspecten waar bij het opstellen van een duurzaam inzetbaarheidbeleid rekening mee moet worden gehouden. Deze aspecten komen dan ook terug bij de aanbevelingen.

Hoofdvraag en aanbevelingen

Met het beantwoorden van de deelvragen is nu het moment gekomen om ook de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden. Met het antwoord op deze hoofdvraag komt ook een aantal praktische aanbevelingen, voor wat betreft de interventies, die naar aanleiding van dit onderzoek de aanbeveling verdienen.

De hoofdvraag die voorafgaand aan dit onderzoek is geformuleerd luidt:

Welke maatregelen kunnen in het kader van een duurzaam inzetbaarheidbeleid bijdragen aan een betere inzetbaarheid van oudere werknemers binnen de grafimediasector in Nederland?

Aan de hand van dit onderzoek kan niet anders geconcludeerd worden dan dat de praktijk in de grafimediasector omtrent duurzaam inzetbaarheidbeleid redelijk op één lijn ligt met de theorie rondom dit onderwerp.

De interventies die de expliciete aanbeveling verdienen zijn divers en hebben effect op de verschillende lagen van het huis van Ilmarinen (2005).

De eerste interventie die in dit verband genoemd wordt is de belonings- en beoordelingssystematiek zoals NDV|VBK die toepast binnen de organisatie. De voordelen hiervan zijn dat door de kritische houding van de beoordelaars de prikkel die uit hoort te gaan van een incidentele beloning teruggebracht is in het systeem. Daarnaast is binnen dit systeem ook gedacht aan de eindeschalers, voor wie anders deze prikkel geheel zou zijn weggevallen. Ook de brede steun van de andere respondenten waarop deze interventie desgevraagd kan rekenen zet deze aanbeveling kracht bij.

Daarnaast verdient ook de implementatie van functieroulatie de speciale aanbeveling. Dit is in de eerste plaats omdat hiermee het risico op ervaringsconcentratie wordt verminderd, maar in de tweede plaats ook omdat het de flexibiliteit van de organisatie als geheel ten goede komt. Het laatste argument dat pleit voor deze interventie is dat de effecten hiervan breder zijn dan voor slechts één etage uit het huis van Ilmarinen. Zo mag een effect op motivatie, competenties en gezondheid worden verwacht, wat opvallend is voor een maatregel die zich richt op het aspect van het werk.

Een andere interventie die hier niet onbenoemd mag blijven is die van online loopbaanwinkels. Deze worden anno 2010 al door de grotere spelers binnen de sector met veel succes gebruikt. Langs deze weg kunnen werknemers zelf werken aan hun eigen inzetbaarheid en komen zowel interne als externe mobiliteit dichterbij. Het zou dan ook goed zijn om deze interventie ook binnen het bereik van de kleine ondernemingen binnen de grafimediasector te brengen. In de aanbevelingen op sectorniveau wordt hierop teruggekomen.

De drie bovenstaande interventies verdienen, zoals gezegd, de bijzondere aanbeveling op grond van innovativiteit, de brede effecten die ze sorteren, of de ontwikkeling van de werknemer die wordt gestimuleerd. Daarbij worden deze interventies door alle respondenten positief beoordeeld. Dit wil echter niet zeggen dat met alleen deze interventies een compleet en goed werkend duurzaam inzetbaarheidbeleid kan worden gerealiseerd. Hiervoor bieden de overige interventies die door de respondenten genoemd zijn echter een prima aanvulling. Wat hierbij echter niet mag worden vergeten is dat het uiteindelijk het maatwerk is dat het verschil maakt tussen een 'papieren tijger' en een goed functionerend duurzaam inzetbaarheidbeleid. Dit komt ook duidelijk naar voren uit de interviews met de respondenten: de maatregelen die door de organisatie zijn aangepast voor toepassing binnen de eigen organisatie zijn uiteindelijk de meest succesvolle.

Naar aanleiding van dit onderzoek kan nog een aantal aanbevelingen worden gedaan voor wat betreft de randvoorwaarden van een succesvol duurzaam inzetbaarheidbeleid. Dit zijn aanbevelingen voor zowel individuele organisaties binnen de branche als voor de branche als geheel. Deze aanbevelingen komen voort uit zowel de literatuur als uit het kwalitatieve onderzoek.

Aanbevelingen voor organisaties

Dat een duurzaam inzetbaarheidbeleid in zekere zin niets anders is dan een goed HR beleid, betekent dat er in een organisatie waarschijnlijk al interventies gebruikt worden die zich richten op duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. De eerste aanbeveling betreft dan ook deze bestaande maatregelen. Om te komen tot een succesvol duurzaam inzetbaarheidbeleid is het van belang eerst te inventariseren welke relevante maatregelen zijn opgenomen in het huidige HR beleid. Door dit inzichtelijk te maken kan voorkomen worden dat er dubbelingen ontstaan in de beide beleidsstromen.

Als geïnterviewd is wat er al is in het bestaande beleid, kan gemakkelijk worden bepaald welke verdiepingen in het huis van Ilmarinen (Ilmarinen et al, 2005) moeten worden versterkt om tot een verbeterde inzetbaarheid van werknemers te komen. Hiervoor kan gebruikgemaakt worden van de interventies die hierboven zijn beschreven en de varianten daarop die ontwikkeld zijn door de besproken organisaties.

Uit dit onderzoek blijkt eveneens dat maatwerk hierin van groot belang is, maar dat maatwerk pas geleverd kan worden als de basis goed is. Daar komt bij dat met maatwerk altijd veel tijd gemoeid is om dat op een goede manier te realiseren. Het verdient dan ook de aanbeveling om binnen de organisatie ruime kaders te scheppen waarbinnen de werknemers zelf hun keuzes kunnen maken voor oplossingen waarmee zij hun eigen maatwerk creëren. Zo ontstaat een systeem dat qua opzet vergelijkbaar is met het cafeteria-model zoals dat bekend is uit de beloningssystematiek (Kluytmans, 2001). Op brancheniveau zijn hiervan al voorbeelden te vinden, zo is er een ARBO-catalogus die door individuele organisaties gebruikt kan worden om maatwerk voor alle werknemers een stap dichterbij te brengen. Ook op organisatieniveau zijn hiervan voorbeelden te vinden, zoals de online loopbaanwinkels die succesvol zijn geïmplementeerd bij Wegener en NDC|VBK.

Ook op het vlak van communicatie omtrent de bestaande regelingen kan winst behaald worden. Zoals uit het onderzoek is gebleken is goede communicatie omtrent dit thema van groot belang. De vierde aanbeveling is dan ook om alle regelingen die er zijn binnen de organisatie te bundelen in een brochure en deze intern te verspreiden. In deze brochure kan veel verhelderd worden, zoals het doel van het beleid en de beschikbare regelingen. Het is dan verstandig om deze brochure te voorzien van succesvolle voorbeelden uit de eigen organisatie om de resultaten en mogelijkheden voor iedereen tastbaar te maken.

Daarnaast verdient het de aanbeveling om de gesprekkencyclus zoals die nu gangbaar is te herzien. Vanuit de theorie (Stoffelsen & Diehl, 2007) wordt geopperd om een inzetbaarheidsgesprek in te voeren als vervanger van de gebruikelijke gesprekscyclus. Deze aanbeveling heeft zijn weg naar de praktijk nog niet helemaal gevonden, maar bij Wegener zijn de eerste stappen gezet en zijn de resultaten goed.

Aanbevelingen op sectorniveau

Ook voor de sector als geheel kan een aantal aanbevelingen worden gedaan op het vlak van duurzaam inzetbaarheidbeleid. Wat opvalt, is dat er binnen de sector wel veel geregeld is, maar dat hier in de praktijk weinig gebruik van wordt gemaakt, zo blijkt uit de interviews. Het zou daarom goed zijn als het NUV naast het vormgeven van het beleid ook meer in gaat zetten op de communicatie van

het geformuleerde beleid. Een voorbeeld hiervan is de ARBO-catalogus die wel online beschikbaar is, maar die niet actief wordt gebruikt door de respondenten.

Een andere aanbeveling is er één aan alle sociale partners van de grafimediasector. Naar aanleiding van dit onderzoek is geconcludeerd dat het de vraag is of de huidige ontsiemaatregelen zoals die in de diverse CAO's zijn opgetekend het effect sorteren dat daarvan wordt verwacht. Het verdient dan ook de aanbeveling om voorafgaand aan de volgende CAO onderhandelingen deze maatregelen kritisch te evalueren. Wellicht is het voor de inzetbaarheid van de werknemers beter als in nieuwe CAO-teksten meer vrijheid is voor maatwerk en van het dwingende karakter van de huidige maatregelen afstand wordt gedaan.

Ook zou het Nederlands Uitgeversverbond, al dan niet in samenwerking met het kenniscentrum GOC, Talent & Result en de sociale partners de mogelijkheden van intersectorale mobiliteit nader kunnen onderzoeken. Niet alle, al dan niet gedwongen, mobiliteit die binnen de grafimediasector ontstaat, kan door diezelfde sector worden opgevangen. Hier zouden het GOC, Talent & Result en de sociale partners op in kunnen spelen door grootschaliger in te zetten op intersectorale loopbaanpaden, zoals FNV kiem dat, in samenwerking met Talent & Result nu al succesvol doet voor haar leden. Het verdient dan ook de aanbeveling om op sectoraal niveau te onderzoeken welke andere branches hier een rol in zouden kunnen spelen om werknemers die op enig moment te maken krijgen met intersectorale mobiliteit hierin te ondersteunen. Uit dit onderzoek is gebleken dat de grotere organisaties zelf in die behoefte kunnen voorzien door de inzet van loopbaanadviesbureaus, al dan niet ondersteund met digitale loopbaancentra, aan te bieden aan de eigen. Wellicht is het voor de diverse partijen binnen de grafimediasector een goed idee om gezamenlijk na te denken over een online platform dat voor de gehele grafimediasector als loopbaanwinkel kan functioneren. Op deze manier komt een dergelijke interventie die bij de grote bedrijven succesvol wordt gebruikt ook binnen het bereik van de kleinere ondernemingen.

8 Discussie

Er is gebruikgemaakt van een kwalitatief onderzoek. Dankzij de inmenging van het NUV en de bereidheid van de respondenten is het gelukt om in deze scriptie de meningen en bevindingen op te tekenen van een dwarsdoorsnede van de grafimediasector. Toch kent ook dit onderzoek zijn beperkingen.

In de eerste plaats wordt de toepasbaarheid van de gevonden resultaten in de praktijk beperkt door het feit dat het hier uitsluitende de laatste twee levensfasen van het werkzame leven betreft. Wanneer in de praktijk ook alleen de focus op deze groep komt te liggen, bestaat het risico dat er een ouderenbeleid ontstaat in plaats van een duurzaam inzetbaarheidbeleid.

Hier staat tegenover dat dankzij deze afbakening gestreefd kon worden naar een volledig beeld van theorie en praktijk, zonder in algemeenheden te verzanden. Wellicht is het een geschikt onderwerp voor een vervolgonderzoek om zo ook de thema's en interventies voor deze levensfasen in kaart te brengen.

In de tweede plaats kan worden opgemerkt dat het werknemersperspectief in dit onderzoek niet aan de orde is gekomen doordat er gekozen is om vanuit het werkgeversperspectief het onderzoek op te zetten.

Hoewel men zich af kan vragen in hoeverre dit onwenselijk is, is getracht hier recht aan te doen door ook het CNV in dit onderzoek te betrekken. Dit wel echter niet zeggen dat hiermee alle mogelijke wensen van werknemers zijn meegewogen in de resultaten van dit onderzoek. Hier ligt dan ook een tweede aanbeveling voor een (kwantitatief) vervolgonderzoek.

Behalve de bovenstaande beperkingen moet op deze plaats ook opgemerkt worden dat de respondenten die hun medewerking hebben verleend voor dit onderzoek een unieke populatie vormen die gezamenlijk de HR verantwoordelijkheid dragen voor een zeer groot deel van de grafimediasector. De selectie van respondenten is een goede afspiegeling van de branche als zodanig en de goede vertegenwoordiging van de grote spelers binnen de branche heeft geleid tot diverse unieke interventies die opgetekend konden worden en waar nu de kleinere organisatie hun voordeel mee kunnen doen.

9 Bibliografie

Advies Commissie Arbeidsparticipatie. (2008). *Naar een toekomst die werkt*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Arbeidsinspectie. (2002). *Ouderenbeleid in CAO's (2001)*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Baarda, D., Goede, d. M., & Theunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Berghenegouwen, G., Mooijman, E., & Tillema, H. (2002). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Boeije, H. (2006). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, Denken en doen*. Hoofddorp: Boom onderwijs.

Boerlijst, J., Heijden, v. d., & Assem, v. A. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.

BTB (Regisseur). (2007). *Project Leefstijdsbewust Personeelsbeleid Grafimediasector* [Film].

CBS. *CBS Statline*. Opgeroepen op maart 25, 2010, van <http://statline.cbs.nl/statweb/>

CBS. (2005, 25 juli). *Nederlandse bevolking steeds hoger opgeleid*. Opgeroepen op mei 3, 2010, van CBS webmagazine: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/onderwijs/publicaties/artikelen/archief/2005/2005-1745-wm.htm>

CBS. (2000). *Opleidingsniveau bevolking stijgt*. Den Haag: CBS.

Covington, M. (1998). *The Will to Learn: A Guide for Motivating Young People*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dalen, E. van, & Sloten, G. van (2007). *De praktische impact van leeftijdsbewust beleid. HRM in de praktijk*, 1-16.

Fisscher, O., Vinke, R., & Ykema, J. (1994). *HRM Thema Cahier XXV, Ouder worden in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

GIMD, (2004). *Geef leeftijd een nieuwe dimensie*. Amsterdam: GIMD.

GIMD. *GIMD: Werkend in balans*. Opgeroepen op April 7, 2010, van Stereotypen ouderen: <http://plezierinjewerk.nl/infotype/webpage/view.asp?objectID=4609>

Graaf, A. de. (2008). *Vruchtbaarheid in de twintigste eeuw*. Den Haag: CBS

Hart, ' . H., Boeije, H., & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom onderwijs.

Hartog, F. d. (2000). *De kennisfactor*. Mechelen: Kluwer.

Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 3-7.

Jansen, P. (2003). *Organisatie en mensen: inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*. Soest: Nelissen.

Kenniscentrum GOC. (2007). *Het GOC, het instituut voor en door de creatieve industrie*. Opgeroepen op april 13, 2010, van Leeftijdswetbewust opleiden: <http://www.goc.nl/Leeftijdswetbewust-opleiden.aspx>

Kerkhoff, W. (1993). *De oudere werknemer: Strategisch veertig-plus-beleid*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Kotiso, A., & Lokhorst, B. (2010). *Van ontzien naar duurzaam ontwikkelen*. Utrecht: Expertisecentrum LEEFTijd.

Lievegoed, B. (1976). *De levensloop van de mens*. Rotterdam: Lemniscaat.

Maso, I., & A., S. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2010). *Een schatkist vol ervaringen; resultaten van de Tijdelijke stimuleringsregeling leeftijdswetbewust beleid*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Nederlands Uitgeversverbond. (2009). *NUV - Bedrijfstakbureau*. Opgeroepen op april 15, 2010, van NUV: <http://www.nuv.nl/web/sz/bedrijfstakbureau/Pages/default.aspx>

NOS. (2010, maart 2). *Discussie AOW-leeftijd controversieel verklaard*. Opgeroepen op maart 10, 2010, van NOS Nieuws: <http://nos.nl/video/141031-discussie-aowleeftijd-controversieel-verklaard.html>

NRC Handelsblad. (1998, Juli 21). *Nieuwsselectie*. Opgeroepen op Mei 13, 2010, van Tekst Regeerakkoord 1998: <http://retro.nrc.nl/W2/Nieuws/1998/07/21/Vp/regeerakkoord.html>

Oosterbaan, W. (2005). *Een leesbare scriptie*. Amsterdam: Promentheus.

Regioplan. (2005). *Vergrijzing tegen wil en dank: Voorbeelden van oplossingen in de praktijk*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Roekel-Kolkhuis, v. T. (2001). Oudere medewerkers inzetbaar houden in veranderende organisaties, beleid versus praktijk. *M&O*, Amsterdam.

Sociaal Economische Raad. (2009, november). *SERmagazine november 2009*. Opgeroepen op april 12, 2010, van http://www.ser.nl/nl/Publicaties/Overzicht%20SER%20Bulletin/2009/november_2009/01.aspx

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2001). *Rapportage ouderen 2001: Veranderingen in de levenssituatie*. 2001: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Sociale partners grafimediasector. (2010). *CAO's grafimediasector*. Amsterdam: Sociale partners grafimediasector.

Stam, M., Verhoef, A., & Bosch, F. v. (2005). Het kan: ouder worden in ploegendienst. *Werk geven*, 28-31.

STECR. (2006). *STECR Werkwijzer Levensfasebeleid*. Apeldoorn: STECR.

Steemers, F. (2010). *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen*. Leiden: Sidestone Press.

Stoffelsen, J., & Diehl, P. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Thijssen, J. (2006). *De tweede loopbaanhelft: ontwikkelingen en perspectieven in een vergrijzende samenleving*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Thijssen, J. (1997). *Leren om te overleven*. Bilthoven: J.G.L. Thijssen.

Ultee, W., Arts, W., & Flap, H. (2003). *Sociologie: Vragen, Uitspraken, Bevindingen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Utrechtse Juristen Groep. (2007, augustus 9). *Sprout Expertlog*. Opgeroepen op april 22, 2010, van Leefwijsbewust personeelsbeleid en discriminatie:
<http://www.expertlog.nl/2007/08/leefwijsbewust.html>

Vermeulen, P. (2005). Stap voor stap naar een goede taakrotatie. *Vakblad voor de Bloemisterij*.

Bijlage 1, respondenten

De respondenten die hun medewerking aan dit onderzoek hebben verleend zijn onder te verdelen in experts en deskundigen. De gegevens van deze respondenten zijn zo veel mogelijk geanonimiseerd, zonder dat dit ten koste gaat van de functie van de respondent.

Experts

Organisatie: Verbond van Verzekeraars
Functie: Beleidsadviseur arbeidsvoorwaarden
Datum interview: 23 april 2010
Plaats interview: Den Haag

Organisatie: TNO
Functie: Consultant 'kwaliteit van leven'
Datum interview: 26 april 2010
Plaats interview: Hoofddorp

Organisatie: Blik op werk
Functie: Productmedewerker WAI
Datum interview: 17 mei 2010
Plaats interview: Utrecht

Organisatie: CNV
Functie: Beleidsmedewerker
Datum interview: 10 juni 2010
Plaats interview: Utrecht

Organisatie: Expertisecentrum LEEFtijd
Functie: Senior adviseur
Datum interview: 8 juni 2010
Plaats interview: Utrecht

Deskundigen

Organisatie: Weekbladpers Tijdschriften
Functie: P&O adviseur
Datum interview: 14 mei 2010
Plaats interview: Amsterdam

Organisatie: NDC|VBK
Functie: Manager HR
Datum interview: 19 mei
Plaats interview: Leeuwarden

Organisatie: Wegener
Functie: Manager Personeel & Organisatieontwikkeling
Datum interview: 21 mei 2010
Plaats interview: Apeldoorn

Organisatie: Sanoma
Functie: Project Manager HR
Datum interview: 31 mei 2010
Plaats interview: Utrecht

Organisatie: Kluwer
Functie: Manager HR
Datum interview: 4 juni 2010
Plaats interview: Telefonisch

Organisatie: ZuidamUithof Drukkerijen
Functie: Directeur
Datum interview: 8 juni 2010
Plaats interview: Houten

Organisatie: Joh. Enschedé
Functie: Manager HR
Datum interview: 11 juni 2010
Plaats interview: Haarlem

Bijlage 2, topiclijst experts

Introductie

Zou u uzelf kort willen introduceren en hierin uw betrokkenheid bij het thema duurzaam inzetbaarheidbeleid meenemen?

Hoe groot verwacht u dat het belang van duurzaam inzetbaarheidbeleid wordt voor HRM, de komende 10 jaar?

Welke thema's zijn er volgens u te koppelen aan de oudste twee levensfasen?

(Onderstaande voorbeeldthema's pasgebruiken als de expert zelf alle thema's zegt te hebben genoemd)

- Ervaringsconcentratie
- Kennisveroudering
- Kennisoverdracht
- Zingeving
- Fysieke problemen
- Problemen met nachtdienst
- Problemen met motivatie
- Problemen met leren

Gezondheid

Welke maatregelen kent u om te interveniëren op de gezondheid van mensen in diverse sectoren?

Welke van deze maatregelen werkten niet?

Welke van deze maatregelen werkten wel?

Competenties

Bent u bekend met maatregelen om de competenties binnen organisaties op niveau te houden bij de oudste levensfasen?

Welke van deze maatregelen werkten niet?

Welke van deze maatregelen werkten wel?

Motivatie

Welke zaken zijn volgens u bepalend voor de motivatie van de ouderen in een organisatie?

Kent u maatregelen die erop gericht zijn om de motivatie van oudere werknemers op peil te houden?

Welke van deze maatregelen werkten niet?

Welke van deze maatregelen werkten wel?

Werkzaamheden

Welke maatregelen kent u die aanpassingen doen op het vlak van de werkzaamheden, om werknemers in de oudere levensfasen inzetbaar te houden?

Welke van deze maatregelen werkten niet?

Welke van deze maatregelen werkten wel?

Theorie

Vanuit de theorie zijn mij de volgende maatregelen bekend om ouderen inzetbaar te houden:

(alleen de maatregelen noemen die de respondent niet heeft genoemd)

Taakroulatie

Functieroulatie

(Interne) mobiliteit

Mentorfuncties (coachende en begeleidende ouderen)

Persoonlijk ontwikkelingsbudget

Diverse ontzietmaatregelen

Bent u bekend met deze maatregelen, en wat zijn uw redenen om hier geen uitvoer aan te geven?

Rol van het NUV

Het NUV heeft vanaf ongeveer 2008 in samenwerking met Talent & Result een voortrekkersrol aangenomen in dit thema. Er zijn roadshows georganiseerd en ook op andere vlakken is het aandacht aan besteed.

Wat kan de werkgeversvereniging nog meer doen om het thema van duurzaam inzetbaarheidbeleid beter op de kaart te zetten?

- Communicatie
- Informatie
- Draagvlak

Vindt u dat de werkgeversvereniging (in dit geval het NUV) ook naar de werknemer moet communiceren over dit thema, teneinde draagvlak te creëren?

In hoeverre zouden de vakbonden zouden de vakbonden (gelijk de werkgeversorganisaties) aan de slag moeten gaan met het thema duurzaam inzetbaarheidbeleid?

- Gedeelde verantwoordelijkheid werkgever en werknemer
- Sectorale mobiliteit verbeteren

Bijlage 3, topiclijst deskundigen

Introductie

Kunt u zich kort introduceren, alsook uw organisatie?

Hoe ziet de samenstelling van uw personeelsbestand eruit? Hoe veel ouderen werken er (ongeveer) in uw organisatie?

Is er een verband zichtbaar tussen functies en leeftijd, zijn er bepaalde functies waar levensfasen over- of ondervertegenwoordigd zijn?

Bent u in de praktijk bezig met het thema duurzaam inzetbaarheidbeleid rondom ouderen?

Welke thema's zijn er volgens u te koppelen aan de oudste twee levensfasen?

(Onderstaande voorbeeldthema's pasgebruiken als de deskundige zelf alle thema's zegt te hebben genoemd)

- Ervaringsconcentratie
- Kennisveroudering
- Kennisoverdracht
- Zingeving
- Fysieke problemen
- Problemen met nachtdienst
- Problemen met motivatie
- Problemen met leren

Gezondheid

Welke maatregelen heeft u getroffen om de gezondheid van ouderen binnen uw organisatie zo goed mogelijk te maken?

Welke van deze maatregelen werkten niet?

Welke van deze maatregelen werkten wel?

Competenties

Hoe hebben de gevraagde competenties zich binnen uw organisatie de afgelopen jaren ontwikkeld? Zijn er veel (technologische) ontwikkelingen waardoor de eisen voor uw werknemers de afgelopen tijd zijn veranderd?

Hebben de ouderen die binnen uw organisatie de beschikking over alle competenties die op dit moment gevraagd worden binnen uw organisatie?

Welke maatregelen hebt u gekozen om vraag en aanbod van deze competenties onder ouderen met elkaar in overeenstemming te brengen?

Welke van deze maatregelen werkten niet?

Welke van deze maatregelen werkten wel?

Motivatie

Hoe is de motivatie van de ouderen binnen uw organisatie? Is deze anders dan die van jongeren?

Welke zaken zijn volgens u bepalend voor de motivatie van de ouderen in uw organisatie?

Welke maatregelen heeft u getroffen om de motivatie van mensen in de oudere levensfasen zo hoog mogelijk te houden?

Welke van deze maatregelen werkten niet?

Welke van deze maatregelen werkten wel?

Werkzaamheden

Zijn er binnen uw organisatie functies die zich bij uitstek lenen voor oudere mensen? Wordt bij het vervullen van die functies rekening gehouden met dit kenmerk?

Zijn er binnen uw organisatie functies die zich bij uitstek lenen voor jonge mensen? Wordt bij het vervullen van die functies rekening gehouden met dit kenmerk?

Welke maatregelen heeft u getroffen om de ouderen binnen uw organisatie duurzaam inzetbaar te maken en te houden, op het gebied van:

Welke van deze maatregelen werkten niet?

Welke van deze maatregelen werkten wel?

Theorie

Vanuit de theorie zijn mij de volgende maatregelen bekend om ouderen inzetbaar te houden:

(alleen de maatregelen noemen die de respondent niet heeft ingevoerd)

Taakroulatie

Functieroulatie

(Interne) mobiliteit

Mentorfuncties (coachende en begeleidende ouderen)

Persoonlijk ontwikkelingsbudget

Diverse ontzietmaatregelen

Bent u bekend met deze maatregelen, en wat zijn uw redenen om hier geen uitvoer aan te geven?

Vanuit de theorie is mij bekend dat de volgende thema's tot problemen leiden bij ouderen.

(alleen de maatregelen noemen die de respondent niet heeft ingevoerd)

Discriminatie

Gebrek aan erkenning

Problemen met hiërarchische structuren (jongere leidinggevende)

Rol van het NUV

Het NUV heeft vanaf ongeveer 2008 in samenwerking met Talent & Result een voortrekkersrol aangenomen in dit thema. Er zijn roadshows georganiseerd en ook op andere vlakken is het aandacht aan besteed.

Heeft u op dit vlak gebruikgemaakt van de diensten van het NUV?

Wat vindt u van deze initiatieven?

Wat zou het NUV kunnen verbeteren aan deze werkwijze om uw organisatie beter van dienst te zijn?