

Abstract

**DES-2018-033. Oudere medewerkers in organisaties niet ontzien, maar zien.**

Peter Lapperre, Henk Heek, Pascal Corten, Ad van Zonneveld, Robert Boulogne, Benedict Dellaert, Marieke Koeman

Menselijk kapitaal, gedefinieerd als mentale, fysieke en arbeidsmarktfitheid, veroudert tijdens de loopbaan van alle werknemers. Het onderhoud ervan om tijdens de loopbaan en het pensioen financieel fit te blijven is noodzakelijk. Dit is zeker ook belangrijk bij oudere werknemers, nu de levensverwachting verder toeneemt en de pensioeningangsdatum opschuift. In actief onderhoud worden oudere werknemers veelal nog ontzien en, leert de literatuur ons, ervaren zij knelpunten.

De verantwoordelijkheid voor het onderhoud van de inzetbaarheid ligt primair bij de werknemer. De werkgever heeft echter ook belang bij dit onderhoud in het kader van de eigen strategische personeelsplanning. Daarbij maken sociale partners in Cao's afspraken over de ondersteuning van de inzetbaarheid voor oudere werknemers. We inventariseren vanuit de literatuur welke instrumenten werkgevers hanteren en wie betrokken partijen zijn. Onze kernvraag is hoe instrumenten om inzetbaarheid te kunnen continueren bij oudere werknemers kunnen worden verbeterd.

We komen tot de conclusie dat de wijze waarop de werkgever het zelfmanagement van de inzetbaarheid van de werknemer ondersteunt op diverse aspecten voor verbetering vatbaar is. Vervolgens vertalen we deze analyse naar criteria van hoe het zelfmanagement beter ondersteund kan worden. Als belangrijke criteria zien we onder meer de centraalstelling van de situatie en doelen van de klant, co-creatie met de klant, ontschotten van deeloplossingen, assemblage deeloplossingen, helpende hand van een vertrouwde persoon tijdens de klantreis. We geven voorbeelden van vergelijkbare complexe vraagstukken waarin deze criteria ook gehanteerd zijn in het design van de oplossing.

We zien primair de werkgever als actor in het nemen van initiatief tot verbetering van de ondersteuning van het zelfmanagement. Voor de pensioenuitvoerder is er een rol in het participeren in een meer integrale oplossing.