

RE-INTEGRATIE VAN OUDERE WERKLOZEN

1.1 Inleiding

UWV krijgt extra middelen voor de re-integratie van oudere werklozen (55+) en wil deze middelen gebruiken voor het inzetten en/of ontwikkelen van instrumenten en dienstverleningsvormen die bewezen effectief zijn of waarvan aannemelijk gemaakt kan worden dat ze effectief zullen zijn. In dit kader heeft UWV Regioplan verzocht een beknopt overzicht te leveren van onderzoeken waaruit blijkt welke instrumenten en dienstverleningsvormen bewezen (of aannemelijk) effectief zijn als het gaat om de re-integratie van oudere werklozen. Deze nota geeft een beschrijving van relevante onderzoeksbevindingen.

Bij het literatuuronderzoek is uitgegaan van oudere werklozen in brede zin. Dit betekent dat ook studies naar de re-integratie van de doelgroep 45+ of van bijstandsklanten in het onderzoek zijn betrokken. Interventies richting werkzoekenden en interventies richting werkgevers worden apart beschreven. Tot slot wordt aandacht besteed aan belemmerende factoren bij de re-integratie van oudere werklozen.

Voor een volledig overzicht van de geraadpleegde literatuur verwijzen we naar de bijlage.

1.2 Effectieve aanpak richting oudere werkzoekende

Re-integratietrajecten

Wanneer gekeken wordt naar de totale groep oudere werklozen, blijkt de toegevoegde waarde van re-integratietrajecten op de kans om werk te vinden klein (Graaf-Zijl & Hop, 2007). De groep 45-54 jarigen heeft een even grote kans op uitstroom naar werk met als zonder re-integratietraject. Bij de leeftijdsgroep 55-plus verhoogt een re-integratietraject gemiddeld de kans op het vinden van werk van 29 naar 31 procent. Toch blijkt uit dezelfde studie dat bepaalde groepen wel enige baat hebben bij het volgen van een re-integratietraject:

- Hoger opgeleiden;
- Niet-westerse allochtonen (bij 55-plussers);
- Personen die lang hebben gewerkt in een vorige baan. Deze personen hebben meer moeite om zelf werk te vinden dan personen die relatief kort in hun vorige baan hebben gewerkt.

Naast kenmerken van de werkzoekende is de toegevoegde waarde van een re-integratietraject ook afhankelijk van het moment waarop het traject wordt ingezet. Als dit te vroeg gebeurt, krijgen mensen een traject die eigenlijk zelfstandig ook wel werk hadden gevonden. Te laat inzetten van een traject heeft als nadeel dat mensen te lang op eigen kracht proberen werk te vinden,

terwijl ze eigenlijk hulp nodig hebben. Hoewel het effect ongeacht het moment van inzet zeer beperkt is, ligt het optimale moment om een traject in te zetten voor zowel 45-54 jarigen als voor 55-plussers rond een jaar na instroom in de WW.

Netwerkbijeenkomsten

Voor oudere werklozen die klaar zijn voor de arbeidsmarkt, blijken netwerkbijeenkomsten een effectief middel (Ravesteijn et al, 2010). Tijdens deze bijeenkomsten leert men een netwerk op te bouwen, effectief te gebruiken en te onderhouden. Ook uit andere studies (Cuelenaere et al., 2012 en RWI, 2011) blijkt dat netwerkbijeenkomsten goed werken voor relatief zelfredzame ouderen. Door te netwerken leren mensen zich te profileren richting werkgevers.

Ook uit onderzoek van het ministerie van SZW (Bosselaar et al., 2006) blijkt het belang van netwerken. Aan de kant van de werkgever kunnen vooroordelen weggenomen worden en werknemers leren hun bestaande netwerk te benutten en nieuwe netwerken op te zetten.

Netwerkbijeenkomsten blijken vooral effectief voor klanten met een gemiddeld of hoog opleidingsniveau. Voor mensen met een laag opleidingsniveau moeten andere werkvormen ontwikkeld worden, waarbij de volgende elementen van belang zijn (Ravesteijn et al, 2010):

- Werken vanuit 'laten ervaren' van situaties;
- Inzet en bewustwording van eerder verworven competenties (EVC's);
- Werken vanuit een strakke structuur;
- Taken opdelen in kleine heldere stappen;
- Meer sturende dan coachende begeleiding.

Ondersteuning bij inschatten afstand arbeidsmarkt

Eén van de knelpunten tijdens de intake en diagnose blijkt een onjuiste inschatting (door zowel de dienstverlener als de klant) van de afstand tot de arbeidsmarkt (Bosselaar et al., 2006). Vanwege recente en uitgebreide werkervaring wordt de afstand vaak als klein ingeschat, waardoor ouderen in eerste instantie weinig ondersteuning krijgen. In werkelijkheid hebben gemotiveerde ouderen vaak grote moeite om een baan te vinden, mede door de relatief ongunstige verhouding tussen productiviteit en beloning (Koning et al., 2005).

Door middel van ketensamenwerking en voorlichting aan professionals, kan ervoor gezorgd worden dat professionals voldoende op de hoogte zijn van de specifieke belemmeringen en kansen van oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt. Ook blijkt dat een goed ontwikkelde methodiek voor het benoemen en benutten van elders verworven competenties (EVC's) van ouderen de effectiviteit van het re-integratiebeleid voor ouderen aanzienlijk kan verbeteren.

Empowerment

Oudere werklozen die nog niet klaar zijn voor de arbeidsmarkt, hebben vaak te maken met persoonlijke belemmeringen, zoals een negatief zelfbeeld. Voordat zij kunnen deelnemen aan bijvoorbeeld een netwerkbijeenkomst, zal de nadruk eerst moeten liggen op empowerment (Bosselaar et al., 2006). In deze fase is aandacht voor de verwerking van ontslag en werkloosheid, vergroten van zelfvertrouwen en verbeteren van competenties voor effectief solliciteren. Na deze fase ontstaat ruimte voor een hernieuwde oriëntatie op de arbeidsmarkt en kunnen de eerste activiteiten gericht op nieuwe beroepen en sectoren worden gestart (Ravesteijn et al, 2010 en RWI, 2011).

Het Gilde (Ravesteijn & Graafland, 2011) constateert echter dat, hoewel het voor 55-plussers vaak lastig is hun werkloosheid te accepteren, hiervoor geen specifieke motiveringsmethoden nodig zijn. Met andere woorden: ouderen hebben niet specifiek baat bij interventies gericht op het positief bijstellen van hun zelfbeeld en actualiseren van beroepsvaardigheden.

Ondersteuning bij zoeken en solliciteren

Oudere werklozen hebben baat bij interventies gericht op het verbeteren van het zoekgedrag (sollicitatie- en presentatievaardigheden) (Ravesteijn & Graafland, 2011). Ouderen moeten namelijk op een veel intensievere manier zoeken naar een baan dan jongere werklozen. Een dergelijke zoektocht vereist een lange adem. Interventies gericht op het volhouden en verwerken van teleurstellingen zijn dan ook zinvol. Uit onderzoek van de RWI (2011) blijken de volgende vormen van ondersteuning zinvol:

- Ondersteuning bij gebruik van moderne zoekkanalen: gebruikmaken van netwerken en moderne manieren van solliciteren;
- Gericht leren zoeken naar kansrijke vacatures: open staan voor ander soort werk dat aansluit bij iemands competenties;
- Leren dat soms concessies gedaan moeten worden;
- Aanleren van sollicitatievaardigheden: niet vertrouwen op schriftelijke sollicitatiebrieven;
- Leren presenteren.

Ook uit onderzoek van AStri (2012) blijkt dat ondersteuning bij presentatie van belang is.

In het onderzoek van de RWI (2011) wordt als aandachtspunt meegegeven dat de wekelijks verplichte sollicitatie in de praktijk eerder belemmerend dan bevorderend blijkt te werken. Ouderen raken gefrustreerd door de vele afwijzingen. Dit maakt het uitermate belangrijk om de flexibiliteit rond het invullen van de sollicitatieplicht goed onder de aandacht te brengen bij oudere werklozen en hun werkcoaches.

Scholing

SEOR (2005) heeft op basis van zes Nederlandse studies laten zien dat scholing effectief is voor oudere werklozen (ruwweg de groep ouder dan 40 jaar). Ook in de studies waarin scholing gemiddeld genomen niet effectief is, is

deze wel effectief voor de genoemde leeftijdscategorie. Effectief betekent hier 'grotere kans op een baan'.

Begeleiding naar ondernemerschap

EIM heeft een project geëvalueerd "Duurzaam van start" (2007), methode "ondernemend leren", waarin een aantal elementen naar voren komen die werkloze 45-plussers helpen bij de start van een onderneming. Het gaat om:

- Gerichtheid op zowel zakelijke als persoonlijke aspecten, waarbij veel aandacht is voor de persoonlijke ontwikkeling en groei van deelnemers;
- Inzicht geven in mogelijkheden en beperkingen van deelnemers en daar in relatie met het uitoefenen van ondernemerschap handvatten voor bieden om te leren hoe er mee om te gaan;
- Trainingen geven via groepssessies, waardoor deelnemers van elkaar leren en beginnen met het opbouwen van een netwerk;
- Goede professionele ondersteuning door interne en externe begeleiders.

1.3 Effectieve aanpak richting werkgevers

Werkzame instrumenten of dienstverleningsvormen richting werkgevers, hebben een directe relatie met de voornaamste belemmeringen van werkgevers om ouderen in dienst te nemen. In de eerste plaats blijkt uit meerdere onderzoeken (Graaf-Zijl & Hop, 2012 en RWI, 2011) dat de bekendheid met vrijwel alle overheidsregelingen en tegemoetkomingen achterblijft. Betere voorlichting zou ertoe kunnen leiden dat ouderen beter kunnen concurreren met jongere kandidaten en dus vaker worden aangenomen dan nu het geval is.

SEOR (Zandvliet et al., 2011) heeft voor UWV in kaart gebracht wat geslaagde werkgeversbenaderingen zijn. Zowel kansen als belemmeringen komen in deze studie aan de orde. Het gaat hier om 45-plussers, met bijzondere aandacht voor 55-plussers. De bevindingen uit onder andere dit onderzoek zijn gebruik als bron voor deze paragraaf.

Instrumenten die bijdragen aan risicovermindering

Uit meerdere onderzoeken (Ravesteijn et al, 2010 en Siegert & Cuelenaere, 2009) komt naar voren dat werkgevers bij het aannemen van een oudere werkzoekende in veel gevallen streven naar risicovermindering en dus vooral interesse hebben in instrumenten die daar een bijdrage aan leveren. Het blijkt dat vermindering van de administratieve rompslomp en een financiële tegemoetkoming in de vorm van een bonus voor de meeste werkgevers geen interessante opties zijn. Dit betekent dat de meeste subsidie-instrumenten weinig aantrekkelijk lijken voor de werkgevers. Werkgevers zien wel wat in instrumenten die hen optimale flexibiliteit garanderen, zoals:

- Proefplaatsing (uitkeringsgerechtigden worden op proef aangenomen en ontvangen de eerste maanden geen loon, maar uitkering);

- Ontslagversoepeling
- Overname van loondoorbetaling bij ziekte

SEO (Werff et al., 2012) spreekt een aantal resultaten tegen. Zo wordt aangegeven dat de meningen over het effect van proefplaatsing ietwat verdeeld zijn en dat men moet waken voor misbruik (wanneer een werkgever toch al de intentie had iemand aan te nemen). Ook stelt SEO dat beleidsopties om het verzuimrisico te compenseren (no-risk polis WW; verkorten verplichte loondoorbetaling bij ziekte) de aannamekansen niet vergroten. Volgens het onderzoek komt dit omdat werkgevers (met uitzondering van de zorgsector) niet de perceptie hebben dat ouderen vaker en langduriger ziek zijn. Ook hebben werkgevers deze kosten voor langdurig ziekteverzuim meestal verzekerd.

Ook zijn de meningen verdeeld over een verlengde proeftijd (periode waarin men ontslagen kan worden). In interviews geven werkgevers niet aan dat kansen hierdoor vergroot worden, maar uit de cijfers blijkt wel dat het helpt. Hierbij lijkt verdubbeling van de proeftijd het meest effectief, met 19 procent meer oudere baanvinders per jaar.

Tot slot heeft SEO een positief effect op de aannamekansen van ouderen geconstateerd als het gaat om de mobiliteitsbonus (premiebonus bij aanname uitkeringsgerechtigde 50+).

Instrumenten die bijdragen aan persoonlijk contact

Eén van de grootste belemmeringen bij de re-integratie van ouderen heeft te maken met vooroordelen van werkgevers ten aanzien van oudere werknemers. Om deze reden is gebleken dat instrumenten effectief zijn wanneer zij vooroordelen wegnemen en het selectiegedrag van werkgevers in gunstige zin beïnvloeden (Ravesteijn et al, 2010). De beste manier om dit te bewerkstelligen is door direct contact tussen werkgever en werkzoekende mogelijk te maken (Zandvliet et al., 2011). De volgende instrumenten dragen hieraan bij:

- Proefplaatsing;
- Speeddates.

Uit onderzoek van het Gilde re-integratie (Ravesteijn et al, 2010 en 2011) blijkt dat intensieve bemiddeling werkt, maar alleen wanneer dit exclusief voor oudere werklozen met een realistisch beroepsbeeld wordt ingezet. Hetzelfde geldt voor instrumenten zoals proefplaatsing; als het wordt ingezet voor andere werkzoekenden, dan blijken ze minder effectief.

Naast persoonlijk contact tussen werkgever en werkzoekende, is ook essentieel dat de dienstverlener persoonlijk contact onderhoudt met werkgevers (Zandvliet et al., 2011). Dit betekent kennis vergaren van bedrijven en ervoor zorgen dat werkgevers een vaste contactpersoon hebben. Het vraagt ook om bepaalde competenties van de werkcoach: relatiebeheer, communicatieve vaardigheden, klantgerichtheid, oprechte interesse in de

situatie van de werkgever. Ook het Gilde (Ravesteijn et al., 2011) stelt dat klantgerichtheid richting de werkgever van het grootste belang is.

Actief zoeken naar geschikte werkgevers

Oudere werklozen hebben er baat bij wanneer UWV actief op zoek gaat naar werkgevers, die positief staan tegenover het aannemen van oudere werklozen. Dit blijkt uit meerdere studies.

Uit onderzoek van SEOR (Zandvliet et al., 2011) blijkt dat het hier gaat om sociaal ingestelde werkgevers, bedrijven met een groeiend personeelsbestand en/of personeelskelpunten, bedrijven met behoefte aan ouderen door personeelssamenstelling, bedrijven met functies waarbij ervaring en stabiliteit belangrijk zijn of met functies waar diensten aan ouderen worden verleend. De taak voor de dienstverlener ligt hier in het herkennen en gebruikmaken van de voor ouderen gunstige situaties. Op basis van kansrijke bedrijven kunnen werkgevers vervolgens gericht geselecteerd worden (Ravesteijn et al., 2011).

Uit onderzoek van SEO (Werff et al., 2012) blijkt dat bij bedrijven met meer oudere werknemers en leidinggevenden, de kans groter is voor oudere sollicitanten om aangenomen te worden. Het Gilde (Ravesteijn et al., 2010) daarentegen stelt dat bedrijven met een vergrijzend personeelsbestand juist op zoek gaan naar jongeren.

Uit onderzoek van ECORYS (Siegert & Cuelenaere, 2009) blijkt ook dat UWV er baat bij heeft op zoek te gaan naar welwillende werkgevers. Dit zijn werkgevers met een sociale instelling, maar ook werkgevers met ervaring met verschillende doelgroepen. Andere kenmerken die meer onderscheidend zijn voor de kansrijkheid van werkgevers zijn de ervaringen die een werkgever al dan niet heeft met subsidies, of hij contact heeft met UWV, of hij bereid is tot functie-aanpassing, of hij belang hecht aan sociaal werkgeverschap en of hij mensen met een uitkering in zijn persoonlijke omgeving kent. Dit betekent dat het eigen netwerk van de UWV coach (en zijn werkzoekende cliënten) hoogstwaarschijnlijk kansrijke werkgevers bevat en dat het loont om dat netwerk aan te spreken. Het gaat namelijk om werkgevers die ervaring hebben met subsidies en contact met UWV. Een opvallend resultaat van dit onderzoek is dat de deelname van een werkgever aan een lokaal samenwerkingsverband samenhangt met de bereidheid om werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven. Slechts een klein deel van de werkgevers participeert in een lokaal samenwerkingsverband, maar dit zijn wel degenen waar UWV contact mee zou moeten leggen bij de re-integratie van oudere werklozen.

Onderzoek van AStri (Cuelenaere et al., 2012) toont aan dat het belangrijk is dat klantmanagers van gemeenten goed zicht hebben op sectoren waar tekorten zijn aan bepaalde mensen, zodat zij juist daar klanten kunnen aanbieden. Zo noemen een aantal werkcoaches in dit onderzoek dat het makkelijker is om mensen in de techniek te bemiddelen dan in andere sectoren en dat ook ouderen in de techniek nog wel een kans hebben.

Geschikte kandidaten voordragen

Hoewel het voor de hand ligt dat het aanbieden van geschikte kandidaten meer kansen biedt dan het aanbieden van minder geschikte klanten, blijkt uit onderzoek van het Gilde (Ravesteijn et al., 2010) het belang om dit punt extra onder de aandacht te brengen. Werkgevers willen gewoon de beste werknemer. Kandidaten moeten dan ook pas aangeleverd worden wanneer de adviseur (van UWV) scherp heeft wat de werkgever zoekt. Alleen dan is het mogelijk gemotiveerde ouderen te selecteren. De kwaliteit van de kandidaten blijkt cruciaal voor de relatie met de werkgever, zo blijkt ook uit andere studies (Zandvliet et al., 2011, Siegert & Cuelenaere, 2009 en RWI, 2011).

1.4 Belemmeringen

Eerder zijn in relatie tot effectieve werkwijzen een aantal belemmeringen kort benoemd. Het Gilde (Ravesteijn et al., 2010 en 2011) heeft de belangrijkste belemmeringen bij de re-integratie van ouderen op een rij gezet:

- Oudere werklozen hebben vaak een eenzijdig en lang arbeidsverleden bij dezelfde werkgever en gaan door een rouwproces wanneer zij na lange tijd hun baan verliezen;
- Oudere werklozen blijven vaak teveel hangen in hun oude beroep en vaardigheden;
- Oudere werklozen hebben een onrealistisch beeld van de arbeidsmarkt (onbekend met ontwikkelingen en gevraagde competenties), waardoor afwijzingen zorgen voor teleurstelling en een laag zelfbeeld (idee dat solliciteren weinig zin heeft);
- Het netwerk van oudere werklozen is vaak klein;
- De diploma's van oudere werklozen zijn vaak verouderd;
- Oudere werklozen hebben te weinig sollicitatievaardigheden;
- De maatschappij accepteert het wanneer ouderen (met name 55+) niet werken;
- Werkgevers hebben vooroordelen ten aanzien van oudere werknemers;
- Ouderen zijn relatief laag opgeleid;
- De attitude van de klantmanager of werkcoach ten aanzien van ouderen kan (onbewust) het re-integratieproces beïnvloeden. Een beleidskeuze om zich te richten op kansrijken kan hierbij ook een rol spelen;
- Ouderen zijn minder bereid dan jongeren om werk te aanvaarden met minder gunstige voorwaarden (bijvoorbeeld langere reistijd).

Uit het onderzoek van AStri (Cuelenaere et al., 2012) blijkt dat ouderen na verloop van tijd niet goed meer weten wat zij nog moeten doen om werk te vinden. Uitvoerders, zowel bij UWV als bij gemeenten, geven aan dat werkgevers soms letterlijk zeggen geen oudere kandidaat te willen. Het blijkt vaak lastig om dit negatieve beeld van ouderen bij werkgevers bij te stellen.

In onderzoek van SEOR (Zandvliet et al., 2011) zijn werkcoaches gevraagd naar belemmeringen bij de re-integratie van oudere werklozen. Werkcoaches noemen:

- Vooroordelen werkgevers (duur, hoog ziekteverzuim, inflexibel, improductief);
- Perceptie werkgevers over de kloof tussen loonwaarde en productiviteit;
- Inschaling ouderen te hoog, door bestaande wet- en regelgeving;
- Werkgevers hebben onvoldoende kennis van het aanbod van ouderen;
- Werkgevers vrezen administratieve rompslomp bij de inzet van instrumenten.

In de studie van de RWI (2011) worden de verschillende belemmeringen geclusterd in drie groepen:

1. Objectieve competenties en kenmerken:
 - Een lage of verouderde opleiding of een eenzijdige werkervaring;
 - Met name in fysiek belastende beroepen kan de productiviteit teruglopen naarmate men ouder wordt;
 - Ouderen zijn gemiddeld genomen minder vaardig op het gebied van recente technologische ontwikkelingen;
 - Bepaalde arbeidsvoorwaarden, zoals ontsiemaatregelen, uitloopschalen of pensioenregelingen, kunnen leiden tot hogere arbeidskosten voor oudere werknemers.
2. Negatief verwachtingspatroon van de werkgever:
 - Werkgever verwacht dat ouderen minder flexibel en mobiel zijn;
 - De werkgever verwacht dat ouderen minder productief zijn;
 - De angst voor een hoger ziekteverzuim;
3. Zoekgedrag van ouderen:
 - Ouderen zijn minder bedreven in solliciteren, hebben vaak geen relevant netwerk en blijven vaak te lang zoeken in hun eigen vakgebied of sector;
 - Een deel van de ouderen zoekt minder hard naar werk dan degenen die jonger zijn dan 55. Deels ervaren ze minder financiële of sociale druk om te gaan werken. Ook kunnen aanvullende inkomensregelingen van de oude werkgever een negatief effect hebben op de zoektocht naar werk. Tot slot is het aannemelijk dat ouderen vanwege de vele afwijzingen pessimistisch zijn geworden over hun kansen.

LITERATUUR

- Bosselaar, H., Berg, M. van den. & Hoedt, M. den. (2006). *Re-integratie van oudere werkzoekenden, lessen uit de eerste good practices*. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Cuelenaere, B., Burg, C.L. van der., Veldhuis, V. & Veerman, T.J. (2012). *Aansluiting vraag en aanbod laaggeschoold werk. Onderzoek onder werkzoekenden, werkgevers en uitvoerders*. Leiden: AStri.
- Graaf-Zijl, M. de. & Hop, P. (2007). *45-plus en 55-plus in de SUWI-keten, hoe vergaat het oudere werklozen op zoek naar werk?* Amsterdam: SEO economisch onderzoek.
- König, T., Berg, P. van den. & Haar, D. ter (2011). *Ouderen zonder baan, één jaar later*. Den Haag: Centrum voor Beleidsstatistiek, CBS.
- König, T. & Haar, D. ter (2010). *Arbeidsmarktpositie van ouderen (45 tot 65 jaar) in 2006-2009*. Den Haag: CBS.
- Koning, J. de., Gelderblom, A., Zandvliet, K. & Boom, L. van den. (2005). *Effectiviteit van reïntegratie. De stand van zaken, literatuuronderzoek*. Rotterdam: SEOR.
- Middlemas, J. (2006). *Jobseekers Allowance intervention pilots quantitative evaluation*. Norwich: Department for work and pensions.
- Raad voor Werk en Inkomen. (G)oud! *Kansen creëren voor werkloze ouderen*. Den Haag: RWI, Analyse oktober 2011.
- Ravesteijn, J., Graafland, H. & Wesdorp, P. (2010). *Methodisch concept Gilde vervolgprojecten UWV WERKbedrijf, Oudere werkzoekenden (45+)*. Gildenetwerk.
- Ravesteijn, J. & Graafland, H. (2011). *Kennisproduct Gildeproject re-integratie, 45 plussers op de arbeidsmarkt, meer uitstroom van 45+ uit de WWB*. Gildenetwerk.
- Rosing, F., Mallee, L. & Blommesteijn, M. (2011). *Monitor loonkostensubsidie UWV – meting najaar 2010*. Amsterdam: Regioplan.
- Siebert, J. & Cuelenaere, B. (2009). *Overwegingen en gedrag van werkgevers bij aannamebeleid. Onderzoek naar overwegingen bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Rotterdam: ECORYS.

Werff, S. van der., Volkerink, M., Heyma, A. & Bisschop, P. (2012). *Wat maakt oudere werknemers aantrekkelijk?* Amsterdam: SEO economisch onderzoek.

Westhof, F., Vroonhof, P., Tang, M. & Berkelmans, G. (2007). *Duurzaam en ondernemend de uitkering uit, evaluatierapport van het equal-project Duurzaam van start*. Zoetermeer: EIM, Panteia.

Zandvliet, K., Gelderblom, A. & Gravesteijn, J. (2011). *Werkgeversbenaderingen van UWV gericht op het aannemen van ouderen*. Rotterdam: SEOR.

Zandvliet, K., Gravesteijn, J., Tanis, O., Collewet, M. & Jong, N. de. (2011). *Procesanalyse re-integratie. Reconstructie van re-integratiedienstverlening*. Rotterdam: SEOR.