
Langer werken?

De Arbeidsmarkt in Transitie en Duurzame Inzetbaarheid

Dr. Annet H. de Lange

Colofon

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Faculteit Economie en Management
Kenniscentrum Business Development & Co-creation
Lectoraat Human Resource Management
Postbus 5171 6802 ED Arnhem

Lector Annet de Lange
E: Annet.deLange@han.nl
I: www.han.nl/onderzoek

Realisatie: HAN Marketing, Communicatie en Voorlichting
Vormgeving: Bureau Ketel
beeldbewerking Bureau Ketel
ISBN: 978-90-820030-5-5

HAN University of Applied Sciences Press
Arnhem, The Netherlands 2014

© Alles in deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotografie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur en uitgever, mits er zorgvuldig verwezen wordt naar de auteur en de uitgever.

Inhoud

Het lectoraat Human Resource Management: Waar onderzoek, onderwijs en praktijk elkaar treffen 7

- 1.1 Achtergrond: Een arbeidsmarkt in transitie 8
- 1.2 Leeswijzer rede 11

Maatschappelijke context lectoraat Human Resource Management 13

- 2.1 Vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt 13
- 2.2 Stijgende werkloosheid onder met name oudere werkenden 18
- 2.3 Participatiewet 2015 20
- 2.4 Flexibilisering van de arbeidsmarkt 22
- 2.5 De vrijwilliger in de organisatie 24

Theoretisch achtergrond van het lectoraat Human Resource Management 27

- 3.1 Duurzame inzetbaarheid en Human Resource Praktijken: verschillende niveaus van analyse 27
- 3.2 Kenmerken van duurzame inzetbaarheid 28
- 3.3 Hoe meet Nederland duurzame inzetbaarheid? 30
- 3.4 Human Resource Management, HRM-praktijken en werkuitskomsten 35
- 3.5 Duurzaam werk 41
- 3.6 Fit perspectieven HRM en duurzame inzetbaarheid? 45

Duurzame inzetbaarheid vanuit werknemersperspectief: Microniveau 47

- 4.1 Veranderingen in belastbaarheid over de levensloop 47
- 4.3 Individueel en team job crafting: zelfmanagement als HRM-praktijk. 51

Duurzame inzetbaarheid vanuit werkgeversperspectief: Mesoniveau 55

- 5.1 Strategische functies van bundels van Human Resource Praktijken 55
- 5.2 Strategisch HRM-beleid en duurzame inzetbaarheid 55
- 5.3 Het belang van ondersteunend leiderschap 63

Duurzame inzetbaarheid vanuit regionaal of overheidsperspectief: Macroniveau 68

- 6.1 Een terugtrekkende overheid: HRM-uitdagingen en kansen 70
- 6.2 Het Gelders Arbeidsmarkt Model 72

Kennisdeling, -borging en valorisatie? 76

- 7.1 Integraal HRM: kennisdeling en -borging over (evidence-based) HRM-praktijken 76
- 7.2 Valorisatie van kennis naar de praktijk 79
- 7.3 Kennisdeling en -borging, valorisatie via het onderwijs 82

Onderzoeksagenda van het lectoraat HRM 85

- 8.1 Doelstelling en vraagstellingen lectoraat HRM 85
- 8.2 Implementatieonderzoek vanuit lectoraat HRM 87
- 8.3 HRM-bouwstenen voor duurzame inzetbaarheid: interactie onderwijs, onderzoek en praktijk. 89

Referenties 92

Aanvullende statistieken Europa en Nederland 111

Interviewmethodieken duurzame inzetbaarheid 115

Voorbeeld E-profiel en ontwikkel dashboard Transitiebedrijf Gelders Arbeidsmarkt Model 117

1

Het lectoraat Human Resource Management: Waar onderzoek, onderwijs en praktijk elkaar treffen

*“When we were children, we used to think that
when we were grown-up we would no longer be vulnerable.
But to grow up is to accept vulnerability...
To be alive is to be vulnerable.”*
Madeleine L’Engle (American writer; 1918-2007)

Praktijk casus: Karin de Vink en de Maartenskliniek

In de Maartenskliniek (regio Nijmegen) is gespecialiseerde kennis een strategische succesfactor in de ambitie om dé kliniek voor houding en beweging te zijn en te blijven. De aandacht voor leren en ontwikkelen neemt toe en de bijdrage daarvan aan innovatie, kwaliteit en wendbaarheid van werknemers is een belangrijke drijfveer voor de organisatie om zich meer te profileren als een opleidingsziekenhuis. De formele leeractiviteiten en beroepsopleidingen zijn bekend en de inspanning en kosten daarvan gemakkelijk te meten, maar het proces van informeel leren dat een veel groter aandeel heeft in het ontwikkelen van kennis is minder zichtbaar.

Master student Human Resource Management Karin de Vink (senior manager Personeel & Organisatie binnen de Maartenskliniek) toont in haar master scriptie overtuigend aan dat informeel leren belangrijk is voor de duurzame inzetbaarheid van de verpleegkundigen in de Maartenskliniek. Via bijvoorbeeld intervisie in teams van verpleegkundigen, uitdagend werk en een stimulerende leidinggevende kan dit vorm gegeven worden.

In de praktijk casus van Karin de Vink komen belangrijke onderwerpen die ik verder in mijn rede zal toelichten prachtig samen. Karin is een senior manager en heeft een praktijkgericht onderzoek binnen haar organisatie op een hoog niveau uitgevoerd. Zij is op hogere leeftijd in deeltijd de Master Human Resource Management van de HAN gaan volgen om zichzelf verder te kunnen ontwikkelen en om actief bij te kunnen blijven dragen aan de kwaliteitscultuur van haar organisatie. Op deze manier kan ze beter omgaan met de veranderingen in haar organisatie en advies geven aan collega's over het thema duurzame inzetbaarheid. Als supervisor van haar scriptie heb ik Karin zich mogen zien ontwikkelen van een junior naar een senior onderzoeker die gedreven wordt door kwaliteit van onderzoek en blijvende kennisontwikkeling. De interactie tussen het onderwijs, praktijk en onderzoek is op deze manier van grote waarde voor alle betrokken partijen. Karin de Vink is bovendien hierdoor in staat om langer en breder door te werken binnen de zorg. Maar geldt dit voor alle werknemers op de arbeidsmarkt?

1.1 Achtergrond: Een arbeidsmarkt in transitie

Transitiemanagement naar langer en breder doorwerken op de arbeidsmarkt is door maatschappelijke ontwikkelingen als de economische recessie, de vergrijzing en de ontgroening van de arbeidsmarkt noodzakelijk geworden om als land economisch vitaal te kunnen blijven. Door de vergrijzing neemt het aantal mensen dat recht heeft op AOW namelijk toe met ongeveer 2 miljoen en tegenover elke AOW-er staan in totaal 4 werkenden. In 2040 zal dit aantal echter gedaald zijn tot 2 werkenden. Dit betekent dat minder mensen de uitgaven voor de AOW moeten opbrengen. Terwijl de kosten van de AOW door een toegenomen levensverwachting van ouderen in Nederland naar verwachting op zullen lopen van € 30 miljard nu, tot ongeveer € 50 miljard in 2040 (Rijksoverheid, 2014a). De overheid heeft als oplossing voor dit vraagstuk gekozen voor het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd van 65 naar 67 jaar in 2021 (Rijksoverheid, 2014a).

Door deze maatschappelijke ontwikkelingen moeten werknemers langer gemotiveerd, gezond en capabel door kunnen werken en wordt van werkgevers verwacht dat zij personeelsbeleid opstellen dat de duurzame inzetbaarheid van werknemers kan ondersteunen (De Lange & van der Heijden, 2013; Paauwe & Boselie, 2003; 2007; Paauwe, 2004). Tegelijkertijd verwacht de samenleving van de individuele werknemer meer zelfregie in het vormgeven van de eigen loopbaan. De werknemer kan er niet meer automatisch van uitgaan dat een loopbaan bij dezelfde

werkgever of binnen één en dezelfde functie tot pensionering mogelijk zal zijn. Er is namelijk een dynamische arbeidsmarkt ontstaan met als kenmerken: ‘transitie’, ‘tijdelijk’ en ‘diversiteit’.

De overheid reageert op deze ontwikkelingen met nieuwe wetgeving en beoogt de komende jaren een zogenaamde ‘inclusieve arbeidsmarkt’ te realiseren waarin elke werknemer gefaciliteerd moet worden om efficiënt van school naar werk of van werk(loosheid) naar werk te komen en in staat gesteld wordt actief te participeren op de arbeidsmarkt. Een inclusieve arbeidsmarkt zal via verbeterde kansen tot arbeidsdeelname van werkenden volgens de overheid namelijk bijdragen aan een verbeterde concurrentiekracht van de Nederlandse economie en tot een hoger scholingsniveau van de beroepsbevolking (Rijksbegroting, 2012).

In deze rede spreek ik bij voorkeur van ‘werkende’ in plaats van werknemer, omdat we op de arbeidsmarkt de volgende typen potentiële werkenden in relatie tot een inclusieve arbeidsmarkt voor organisaties kunnen onderscheiden:

- Werknemers in vaste loondienst;
- Werknemers in tijdelijke loondienst;
- Zelfstandigen;
- Herintreders die weer aan het werk willen en kunnen;
- Werklozen die in staat zijn om te werken, maar geen gepaste baan kunnen vinden;
- Vrijwilligers of onbetaalde werkenden

De relatie tussen Human Resource Management en duurzame inzetbaarheid van werkenden vormt het zwaartepunt van de praktijkgerichte onderzoeksactiviteiten van het lectoraat Human Resource Management (HRM). In Kader 1 zijn de definities voor de concepten HRM, HRM-praktijken en duurzame inzetbaarheid terug te vinden.

Kader 1 definities:

Human Resource Management (HRM) betreft in deze context een beleidsvisie met daarbinnen beschreven HRM-praktijken die ontworpen zijn om werkenden in staat te stellen goed te presteren, gezond te blijven op het werk en om menselijk kapitaal zo in te zetten dat strategische doelen in termen van productiviteit en welzijn gerealiseerd kunnen worden (zie onder andere Boxall et al., 2007, pagina 1; Boselie, 2010, pagina 5).

Human Resource Management Praktijk (HRM of HRM-praktijk) wordt gedefinieerd als: alle praktijken die het managen en organiseren van bedrijfsprocessen door werkgevers en werkenden ondersteunen. Meer specifiek kan men hieronder interventies, best practices, personeelsinstrumenten en beleidsmaatregelen verstaan die gericht zijn op het vormgeven van loopbanen (werving en selectie, in-, door- en uitstroombeleid, gezonde arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden).

Duurzame inzetbaarheid betekent in deze context dat werkenden in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden (gefaciliteerd door overheid en werkgever) beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren (aangepaste definitie; gebaseerd op Van der Klink en collega's (2011; p.347)).

Voorbeeldvragen die werkgevers aan het lectoraat Human Resource Management van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen kunnen stellen, zijn:

1. Wat is duurzame inzetbaarheid precies en hoe kan ik dit meten binnen mijn organisatie?
2. Welk type Human Resource Management beleid en HRM-praktijken moet ik als werkgever aanbieden om duurzame inzetbaarheid te realiseren?
3. Welke HRM-praktijken zijn (kosten)effectief in het realiseren van duurzame inzetbaarheid over de tijd?

4. Zijn deze HRM-praktijken voor alle doelgroepen van werkenden even (kosten) effectief in het realiseren van duurzame inzetbaarheid?
5. Welke randvoorwaarden dien ik als werkgever in ogenschouw te nemen bij het effectief implementeren van het HRM-beleid en de HRM-praktijken (zoals type werk of leidinggevende)?

Uit bovenstaande definitie voor duurzame inzetbaarheid (zie Kader 1) kunnen wij als eerste opmaken dat het realiseren van inzetbaarheid gedurende het arbeidsleven een gezonde of degelijke werkcontext (of ‘duurzaam werk’) en een ondersteunend Human Resource Management impliceert dat werkenden in staat stelt tot op hoge leeftijd mentaal en fysiek inzetbaar te blijven. Maar er valt nog veel meer te zeggen over deze definitie (zie Paragraaf 3.5 en Hoofdstuk 3 voor meer toelichting).

1.2 Leeswijzer rede

Voordat ik de concepten duurzame inzetbaarheid, duurzaam werk, ondersteunend Human Resource Management en de doelstelling van het lectoraat nader toelicht, zal ik eerst in Hoofdstuk 2 aanvullende statistische informatie bespreken met betrekking tot de volgende belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen:

1. de vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt;
2. de stijgende werkloosheid onder voornamelijk oudere werkenden (50 jaar en ouder);
3. de flexibilisering van de arbeidsmarkt.

In Hoofdstuk 3 wordt aandacht besteed aan de achterliggende wetenschappelijke theorieën voor het lectoraat Human Resource Management (HRM) en het multidimensionale karakter van het concept duurzame inzetbaarheid.

De veranderingen die (kwetsbare) werkenden kunnen ervaren gedurende het ouder worden op het werk (in termen van verlies en winst) en welke gevolgen deze kunnen hebben voor de belastbaarheid op het werk worden besproken in Hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 5 behandelt het thema duurzame inzetbaarheid vanuit werkgeversperspectief, waarbij ik aandacht zal besteden aan de onderliggende strategische functies van human resource praktijken.

In Hoofdstuk 6 zal ik vervolgens stil staan bij het Gelders Arbeidsmarkt Model in de provincie Gelderland. Dit betreft een nieuw arbeidsmarktmodel waarin Human

Resource Management praktijken over organisatiecontexten heen efficiënter georganiseerd en geïmplementeerd kunnen worden.

In Hoofdstuk 7 komt het belang van de onderwerpen kennisdeling, kennisborging en valorisatie via opleidingen en kennis- en leernetwerken aan de orde.

Tot slot zal ik in Hoofdstuk 8 de toekomstige onderzoeksagenda voor het lectoraat HRM kort samenvatten. In deze rede zal ik u bovendien trakteren op concrete voorbeeldstudies van het lectoraat HRM, concrete HRM-bouwstenen voor duurzame inzetbaarheid en neem ik u graag mee op weg in een aantal vergezichten van studies die medio 2015 of later zullen starten (zie Praktijkboxen en Kaders over praktijkgerichte onderzoeksprojecten en promotieonderzoeken).

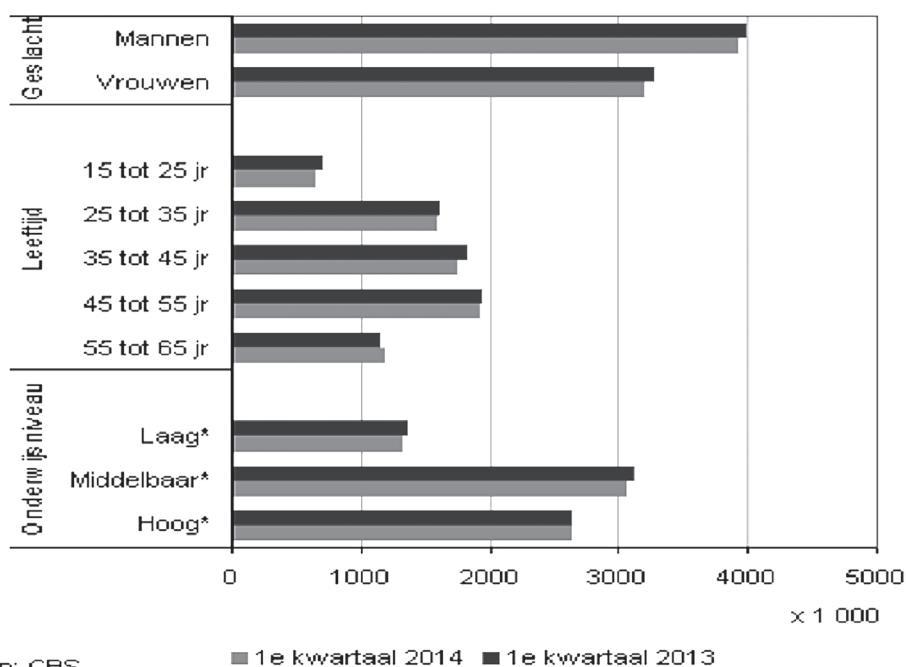
2

Maatschappelijke context lectoraat Human Resource Management

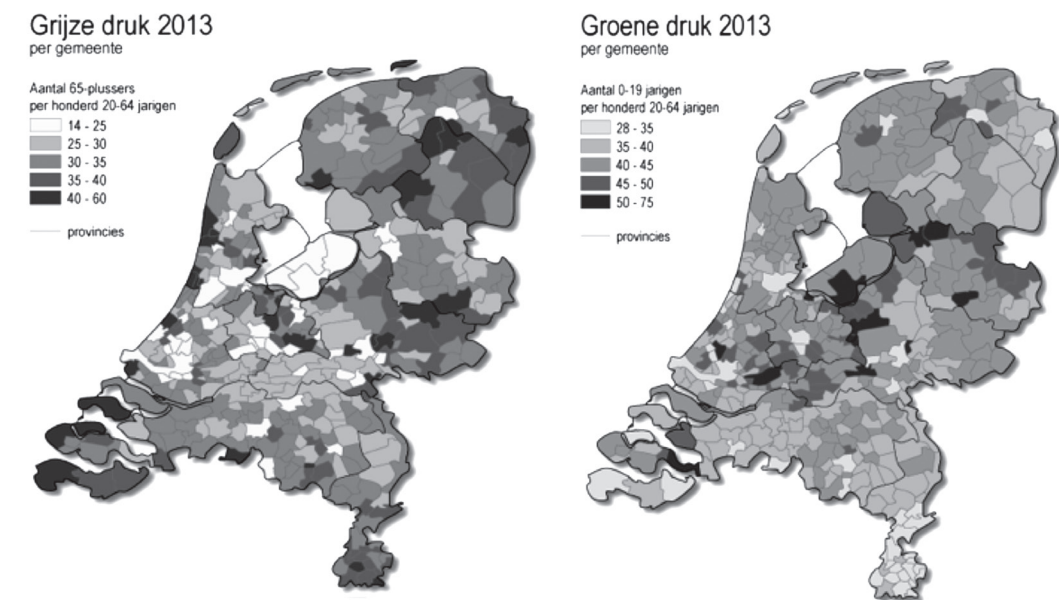
2.1 Vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt

Nederland heeft op dit moment naast met sterke vergrijzing van de babyboomgeneratie (het cohort dat geboren is tussen 1946 en 1964) te maken met een ontgroening van de arbeidsmarkt. In 2008 was bijvoorbeeld 15% van de Nederlanders 65 jaar of ouder, terwijl in 2040 te verwachten valt dat dit percentage gestegen zal zijn tot 27% (De Lange & Van der Heijden, 2013; zie ook Figuur 2.1 en 2.2 met een overzicht van de kenmerken van de Nederlandse Arbeidspopulatie in 2013 en 2014). De cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2014a) geven een toename in zogenaamde *grijze druk* op de arbeidsmarkt over de tijd weer (i.e., het aantal 65-plussers als percentage van de bevolkingsgroep van 20-64 jaar; CBS, 2014a) en een afname van de *groene druk* (i.e., geeft de verhouding weer tussen het aantal personen van 0-19 jaar en het aantal personen in de zogenaamde ‘productieve leeftijdsgroep’ van 20-64 jaar). In Figuur 2.1 zijn de cijfers voor 2013 terug te vinden voor alle gemeentes en voor meer specifiek Arnhem en Nijmegen. Figuur 2.2¹ geeft voor de gemeentes Arnhem en Nijmegen weer dat de grijze druk ook in deze gemeentes zichtbaar is, maar relatief lager ligt in vergelijking tot het landelijk gemiddelde.

¹ in Figuur 2.2 geeft een donker grijze gemeente weer dat de grijze druk in deze gemeente hoog te noemen is (tussen de 35-60; hetzelfde geldt voor de groene druk)). In de cijfers zijn werknemers mee genomen met betaald werk van minimaal 12 uur per week.



Figuur 2.1 Kenmerken arbeidspopulatie Nederland

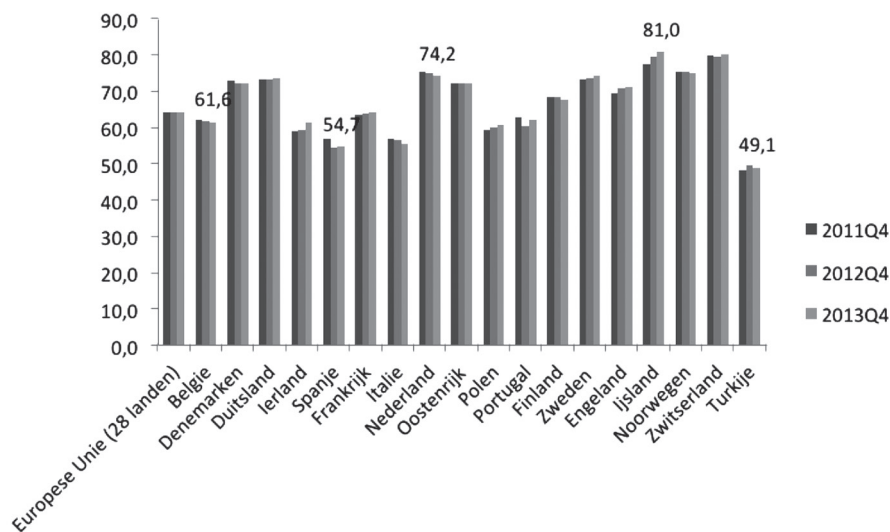


Inwoners percentages	Arnhem Nederland		Nijmegen
0-19 jarigen	22,1	23,1	20,6
20-64 jarigen	64,4	60,1	65,2
65-plussers	13,6	16,8	14,2
Demografische druk			
Groene druk	34,3	38,4	31,5
Grijze druk	21,1	28,0	21,8
Potentiële beroepsbevolking (15-64 jarigen)			
Aantal	104.330	11.077.308	118.964
Percentage van de totale bevolking	69,6	66,0	71,5

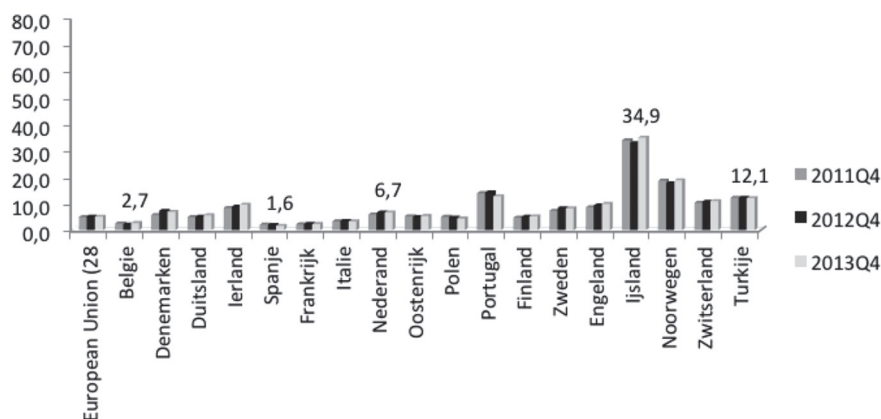
Figuur 2.2 Overzicht grijze druk en groene druk 2013 per Nederlandse gemeente en Arnhem en Nijmegen apart weergegeven (CBS, 2014b)

Naast deze regionale en nationale ontwikkelingen is het interessant om te kijken of de vergrijzing ook op Europees niveau zichtbaar is. De data uit Figuur 2.3-2.4 zijn afkomstig uit representatieve steekproeven van de European Union Labour Force (European Union Labour Force Survey (LFS; Eurostat, 2014)) en omvatten betaalde werkenden die 1 uur betaald werk of meer per week verrichten. De Figuren

geven weer dat de beschreven ontwikkelingen niet alleen in Nederland, maar ook breder in Europa zichtbaar zijn (zie Figuren 2.3-2.4). Laten we eens een aantal landen zorgvuldig onder de loep nemen (zie verder in Bijlage 1 ter informatie meer aanvullende tabellen).



Figuur 2.3 Netto arbeidsparticipatie van werknemers in de leeftijd tussen 15 en 64 jaar voor Europese Landen (Eurostat, 2014)



Figuur 2.4 Netto Arbeidsparticipatie werknemers 65 jaar en ouder (percentage) voor de Europese Unie versus enkele Europese landen apart (Eurostat, 2014)

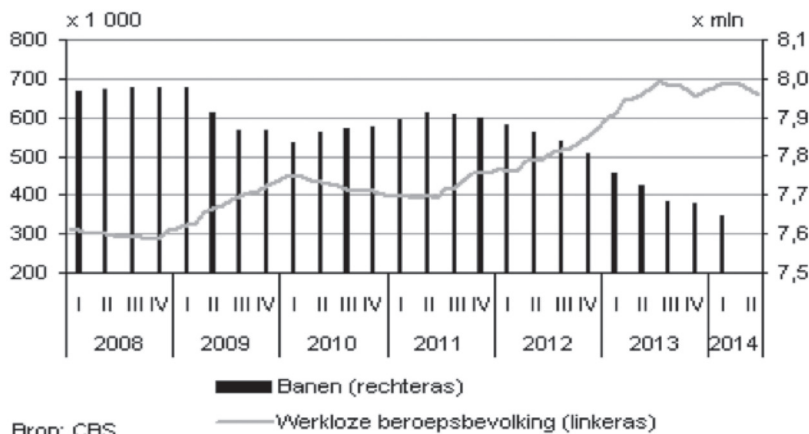
Uit Figuur 2.3 wordt duidelijk dat in 2013 in Nederland 74.2% van de arbeidspopulatie werkzaam was in de leeftijd tussen 15 en 64 jaar en dit percentage blijkt sterk af te nemen wanneer wij kijken naar de groep werkenden van 50 jaar en ouder (40.2%; zie Bijlage 1). Bij de werkenden van 65 jaar en ouder wordt duidelijk dat slechts 6.7% van de werkenden betaald werk verricht (zie Figuur 2.4). Veel Europese landen laten vergelijkbare percentages zien. In België zien we bijvoorbeeld een participatiegraad van 61.1% in 2013 van werkenden in de leeftijd van 15 tot 64 jaar tot een participatiegraad van slechts 2.7% in 2013 van werkenden ouder dan 65 jaar. Een positieve uitzondering vormt IJsland. Daar is 70.3% van de werkenden in de leeftijd van 50 jaar en ouder namelijk nog actief op de arbeidsmarkt en in de leeftijdsgroep 65 jaar en ouder gaat het zelfs nog om een percentage van 34.9% (28.2% meer oudere werkenden van 65 jaar in vergelijking tot Nederland en deze werkenden hebben tevens een hogere leeftijd). Deze cijfers zijn gedeeltelijk te verklaren door verschillen in pensioengerechtigde leeftijden en verschillen in arbeidsmarktbeleid tussen de landen, aangezien bijvoorbeeld België lang 60 jaar als pensioengerechtigde leeftijd heeft gehanteerd, terwijl IJsland al een aantal jaren de pensioengerechtigde leeftijd van 67 jaar hanteert met de mogelijkheid om op jongere leeftijd flexibel pensioen op te nemen (zie Bijlage 1 met meer informatie over wettelijke pensioengerechtigde leeftijden en resterende levensverwachting in Europa).

Niettegenstaande de vooruitgang die Europese landen over het algemeen doorgevoerd hebben ten aanzien van het bevorderen van een actieve participatie van oudere werkenden op de arbeidsmarkt, zien we toch dat sommige landen (zoals België en Spanje) tegen ernstige belemmeringen aan kunnen lopen. Het is voor het lectoraat Human Resource Management van belang om deze ontwikkelingen op de Nederlandse, maar ook op de internationale markt te blijven monitoren en werkgevers over deze ontwikkelingen te adviseren in termen van geschikt HRM-beleid en geschikte HRM-praktijken.

Hoe kunnen Nederlandse werkgevers net als in IJsland een hogere participatiegraad van oudere werkenden realiseren? Welke arbeidsvoorwaardelijke maatregelen of meer specifiek HRM-praktijken zijn nodig om een positieve verandering in participatiegraad van oudere werkenden op de arbeidsmarkt te realiseren? In Hoofdstuk 6 kom ik terug op het onderwerp activerend arbeidsmarktbeleid op regionaal en overheidsniveau.

2.2 Stijgende werkloosheid onder met name oudere werkenden

Uit recente cijfers van het CBS (2014b) blijkt dat het werkloosheidspercentage in Nederland over de jaren heen langzaam gestegen is naar 8,4%. Tegelijkertijd zien wij dat het aantal beschikbare banen afneemt (zie Figuur 2.5). De werkloosheid in Nederland is enigszins gedaald in 2014 en is internationaal vertaald naar een percentage van 6.8%. Dit percentage is relatief laag te noemen in vergelijking tot de werkloosheid in de Eurozone; deze bedroeg in mei namelijk 11,6% en in de Europese Unie als geheel 10,3% (CBS, 2014b).



Figuur 2.5 Ontwikkeling werkloosheid versus beschikbare banen in Nederland (CBS, 2014b)

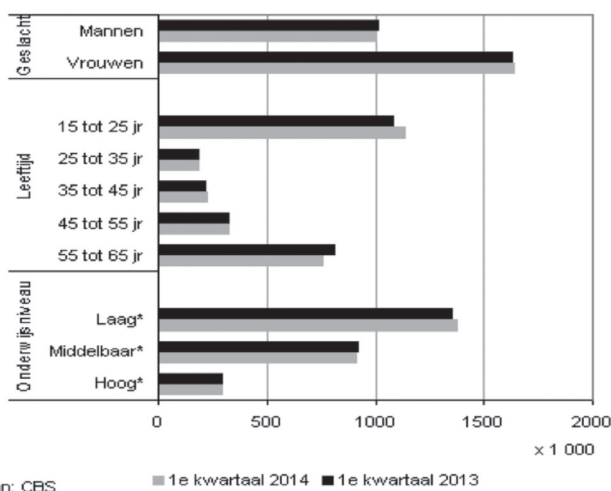
Op basis van cijfers van het CBS, het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV, 2013) en de Inspectie Sociale Zekerheid en Werkgelegenheid (Inspectie SZW, 2014) kunnen wij de volgende conclusies trekken:

1. het van werk naar werk begeleiden van jongere werkenden gaat relatief goed, maar het percentage lager opgeleide werkenden en jongeren dat niet kan of wil werken is toegenomen door het grotere aantal jongeren dat (weer) een opleiding is gaan volgen (CBS, 2014c; zie Figuur 2.6).
2. in de periode 2010-2013 was de grootste groep WW'ers te vinden in de leeftijdscategorie 45-65 jaar (Inspectie SZW, pagina 9); en
3. werkenden van 55 jaar en ouder ervaren meer problemen om van werkloosheid terug te komen in betaald werk in vergelijking tot jongere werkenden (OESD, 2014).

Ondanks het feit dat 50-plussers meestal recht hebben op gemiddeld 30 maanden WW, bleek uit het onderzoek van het UWV over de periode 2012 dat het merendeel van hen er niet in slaagt een nieuwe baan te vinden binnen 6 maanden na afloop van de WW-periode (UWV, 2013). Uit een recent rapport van de Organisatie van Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD, 2014, pagina 118) blijkt dat slechts 6% van de werkloze ouderen van 55 jaar en ouder na een jaar een betaalde functie heeft gevonden. Terwijl dit percentage lineair blijft dalen met het toenemen van de leeftijd (De Jong, 2012). Daarbij komt dat meer dan 80% van de WW'ers die een nieuwe baan vindt, alleen een contract krijgt voor bepaalde tijd (CBS, 2014b; UWV, 2013).

De motivatie en het vermogen van de oudere werknemer om weer aan het werk te gaan, lijken echter toe te nemen. Uit cijfers van het CBS blijkt namelijk een afname in de groep van 55- tot 65-jarigen die niet meer willen of kunnen werken (zie Figuur 2.6).

Figuur 2.6 maakt duidelijk dat meer vrouwen in vergelijking tot mannen niet willen of kunnen werken (zie Bijlage 1 met de redenen zoals 'zorgtaken' voor vrouwen). Daarnaast blijken werkenden met een lage opleiding meer drempels te ervaren in het weer aan het werk komen. De uitdaging blijft dan ook voor de overheid en werkgevers om daadwerkelijk een inclusieve arbeidsmarkt te realiseren en de komende jaren in alle leeftijds- en doelgroepen werkenden actief te laten participeren op de arbeidsmarkt.



Figuur 2.6 Personen van 15 tot 65 jaar die niet kunnen of willen werken voor twaalf uur of meer per week, naar persoonskenmerken (CBS, 2014c)

In de regio Arnhem en Nijmegen zijn deze ontwikkelingen ook zichtbaar. Uit de economische verkenning van de provincie Gelderland (provincie Gelderland, 2014) blijkt dat de verwachtingen zijn dat het Gelderse Bruto Binnenlands Product (BBP) in 2013 – net zo als in 2012 – zal krimpen met 1,3 % en dat de werkgelegenheid zal dalen met 4.300 banen. De werkloosheid loopt op van 53.000 personen in 2012 naar bijna 75.000 in 2013. In 2012 bedroeg het werkloosheidspercentage in Gelderland 6,4 %, voor 2014 moet worden gerekend op een werkloosheid van om en nabij de 9% (Bureau Economisch Onderzoek, provincie Gelderland, 2014). Voor werkgevers in de regio Arnhem en Nijmegen blijven er hierdoor een aantal grote uitdagingen bestaan in het aantrekken en behouden van zowel jongere als oudere arbeidskrachten en arbeidskrachten met een afstand tot de arbeidsmarkt.

2.3 Participatiewet 2015

Per 1 januari 2015 treedt de Participatiewet in Nederland in werking. Het doel van deze wet is mensen met een arbeidshandicap te ondersteunen bij het vinden van een betaalde baan (Rijksoverheid, 2014c). Mensen met een arbeidshandicap betreffen mensen van 15-64 jaar die door een langdurige aandoening, psychische of lichamelijke ziekte of handicap belemmerd worden in het verkrijgen van werk of het uitvoeren van hun werk; de arbeidsgehandicapten (Ministerie SZW, 2003).

Onder ‘arbeidsgehandicapten’ kan het volgende verstaan worden (Rijksoverheid, 2014c):

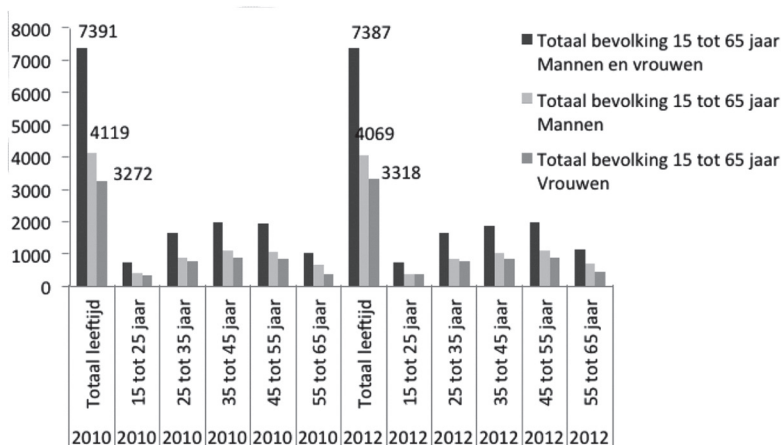
- Iemand met een arbeidsbeperking die voor arbeidsondersteuning een beroep doet op de gemeente en die op basis van een arbeidskundige beoordeling door UWV niet in staat is om het wettelijk minimumloon te verdienen.
- Iemand met een WSW-indicatie (Wet Sociale Werkvoorziening) die in dienst treedt of gedetacheerd wordt bij een reguliere werkgever.
- Iemand die in de Wajong (Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening Jonggehandicapten) zit en niet volledig en duurzaam arbeidsongeschikt is.

Met de nieuwe Participatiewet worden de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong), de Wet sociale werkvoorziening en de Bijstandswet gebundeld. Een van de belangrijkste afspraken die in het kader van de wet is gemaakt, heeft directe consequenties voor de werkgever. Werkgevers hebben in afspraak met de sociale partners toegezegd om in 2014 en 2015 jaarlijks 5.000 banen

te creëren. De overheid heeft daarnaast toegezegd in beide jaren 2.500 banen te creëren. Indien eind 2015 blijkt dat deze aantallen niet zijn gehaald, treedt op 1 januari 2016 de zogenoemde Quotumwet in werking.

Wordt het quotum niet gehaald, dan betaalt de werkgever een heffing ter hoogte van € 5000, = per niet ingevulde sociale werkplek. In deze veranderingen krijgen de gemeentes een centrale rol. Gemeentes worden namelijk in 2015 naast voor jeugdzorg en zorg aan langdurig zieken en kwetsbare werkenden verantwoordelijk voor werk en inkomen. Een deel van deze taken hebben zij nu ook al, een deel nemen zij over van de Rijksoverheid (Decentralisatie overheid; Rijksoverheid, 2014b). Een net verschenen tussenrapportage over het onderzoek van het Landelijk Platform GGZ (LPGGz) onder 24 gemeentes geeft weer dat alle gemeentes een generiek beleid voeren en geen doelgroepenbeleid. De gemeentes geven aan geen zicht te hebben op het precieze aantal mensen met een psychische kwetsbaarheid zonder werk. Ook is er weinig zicht op de specifieke beperkingen en potenties van deze doelgroep op de arbeidsmarkt. Vanwege het gebrek aan kennis stellen gemeentes veel vertrouwen te hebben in de kennis van uitvoerende organisaties zoals het UWV Werkbedrijf in de gemeente Nijmegen of nieuwe transitiebedrijven in de regio (zie ook Hoofdstuk 5). Slechts 7% van de onderzochte groep werkenden met psychische klachten heeft regulier betaald werk en 18% geeft aan actief te zijn als vrijwilliger (zie ook Paragraaf 2.). De werkenden geven bovendien aan weinig tot geen doorstroommogelijkheden op het werk te ervaren en wijzen zelf op de belangrijke functie van opleiding en vrijwilligerswerk om weer een nieuwe stap in hun loopbaan te kunnen zetten (zie LPGGZ, 2014).

Er zijn helaas nog geen cijfers over 2014 bekend, maar in 2009 waren bijna 1,7 miljoen arbeidsgehandicapten actief op de arbeidsmarkt (15% van de totale arbeidspopulatie; CBS, 2014d). Figuur 2.7 geeft de participatiegraad van werkenden met een arbeidshandicap in 2010 versus 2012 weer (CBS, 2014d; zie ook Bijlage 2 met cijfers voor niet-werkenden). Waaruit duidelijk wordt dat de participatiegraad van werkenden met een arbeidshandicap enigszins is gedaald van 2010 naar 2012. Figuur 2.7 geeft weer dat de werkenden in 2012 met een arbeidshandicap relatief meer mannen omvatten en werkenden in de leeftijdsgroep van 45-55 jaar. Gezien de veranderingen in de participatiewet is er minder budget beschikbaar voor werkgevers om kwetsbare werkenden actief te begeleiden van werk(loosheid) naar werk in loondienst. Kennisdeling over dit thema tussen bedrijven en gemeentes is dan ook wenselijk (zie Hoofdstuk 6).



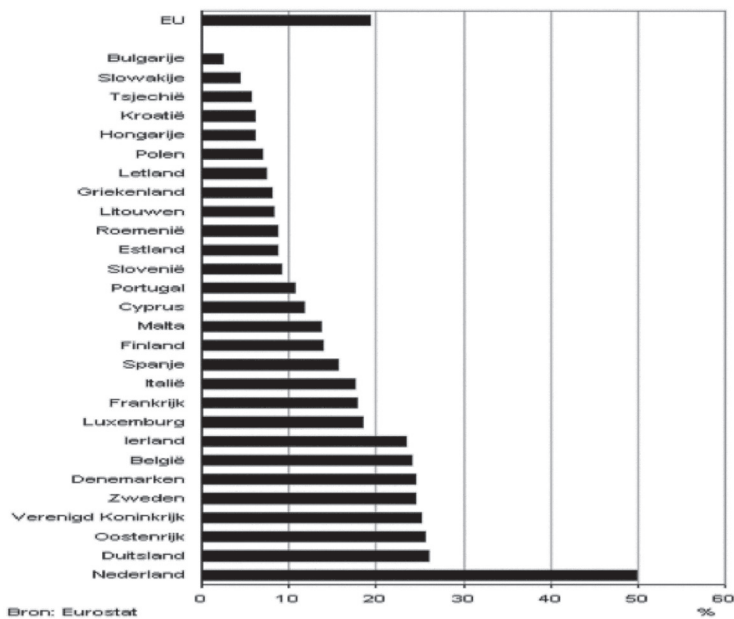
Figuur 2.7 Aantal werkenden met een arbeidshandicap (geestelijk of lichamelijk) per jaar en per leeftijdsgroep.

2.4 Flexibilisering van de arbeidsmarkt

Naast bovenstaande ontwikkelingen zien wij in Nederland een groeiend aantal deeltijdwerkers. Nergens in de Europese Unie (EU) wordt zo veel in deeltijd gewerkt als in Nederland (zie Figuur 2.8; CBS, 2014e). Dit geldt niet alleen voor vrouwen, maar ook voor mannen. De individualisering en intensivering (werkenden willen bewuster leven en ook tijd naast werk behouden) van de maatschappij worden, naast de economische ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, als belangrijke drijfveren voor deeltijdwerk genoemd (Schnabel, 200). Flexibiliteit vormt tegenwoordig de motor van onze economie en voor onze werkgelegenheid (ABU, 2013). Volgens het CBS was in 1996, 24.9% van onze arbeidspopulatie als flexwerker aan het werk in vergelijking tot 75.1% in vast dienstverband. In 2011 is het aantal flexwerkers gestegen tot 29.6% en het aantal werknemers in vast dienstverband gedaald naar 70.4% (ABU, 2013). We zien dus het aantal flexwerkers stijgen, maar wij hebben nog steeds een grote groep werkenden in vast dienstverband.

De vrijheid die flexibiliteit kan creëren, heeft echter een belangrijke schaduwzijde (Wilthagen, 2013). Werkenden met een flexibele arbeidsrelatie worden namelijk vaker werkloos dan werkenden met een vaste arbeidsrelatie of zelfstandigen (CBS,

2014e). Van de flexwerkers in het vierde kwartaal van 2012 waren er volgens het CBS (2014e) 85 duizend een kwartaal later werkloos. In totaal betreft dit 6,9 procent van de flexwerkers. Bij werkenden met een vaste arbeidsrelatie en bij zelfstandigen was dit percentage circa 1 procent (CBS, 2014e). Daarnaast blijken flexwerkers minder mogelijkheden voor formele opleiding te genieten in vergelijking tot werknemers in vast dienstverband doordat ze minder profiteren van de HRM-ontwikkelpraktijken (zoals opleiding en training) in vergelijking met fulltime werkenden (Nelen & De Grip, 2009). Tijdelijke contracten passen helemaal bij een trend, die in de literatuur al langer wordt voorzien, waarin loopbanen minder voorspelbaar worden geacht en bestaan uit een opeenvolging van diverse betaalde en onbetaalde functies en banen (Hall, 2002). In de periodes dat wij geen betaald werk verrichten, kunnen we bijvoorbeeld tijd besteden aan vrijwilligerswerk.

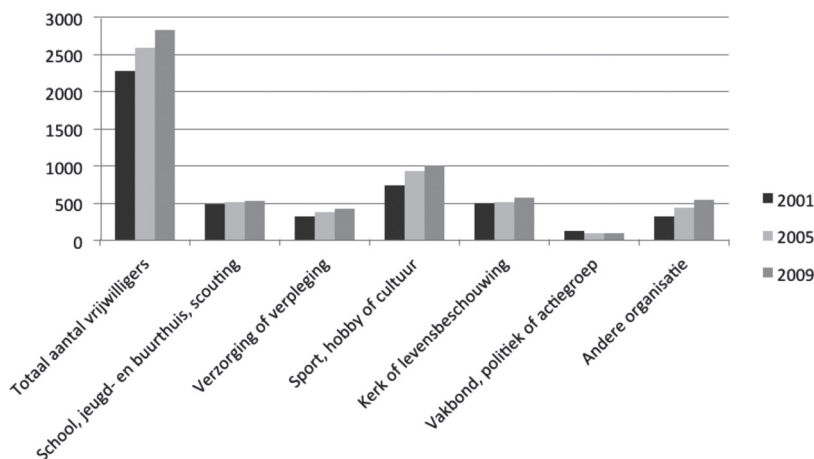


Figuur 2.8 Percentage deeltijdwerk voor de Europese landen (CBS, 2014e)

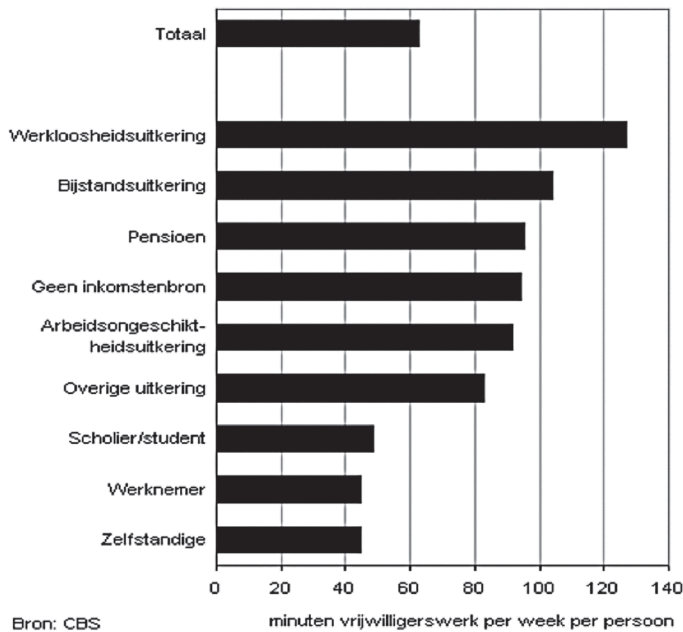
2.5 De vrijwilliger in de organisatie

Wat moet de werkgever weten over de categorie ‘vrijwilligers’ die participeren op de arbeidsmarkt? Welke rol speelt deze groep in het behalen van een productief voordeel als organisatie in perioden van laag- of onvoorspelbaar economisch conjunctuur?

Vrijwilligerswerk is volgens de definitie van de Interdepartementale Commissie Vrijwilligersbeleid (1982; Arts en Te Riele, 2010) ‘werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving’. Het percentage vrijwilligers lijkt de afgelopen jaar stabiel te zijn, maar er zijn weinig actuele gegevens over vrijwilligers in de arbeidscontext terug te vinden (Movisie, 2014; vrijwilligerswerk, 2014). De meest actuele overzichten dateren namelijk uit 2011. Cijfers van het Sociaal en Cultureel Planbureau uit 2011 (overgenomen uit CBS, 2011; zie Figuren 2.9 en 2.10) geven weer dat het percentage vrijwilligers over de tijd is toegenomen en dat het grootste percentage vrijwilligerswerk in 2009 uitgevoerd werd door mensen met een werkloosheids- of bijstandsuitkering en gepensioneerde werkenden (zie ook Hoofdstuk 4 met voorbeeldonderzoek onder 65plus werkenden).



Figuur 2.9 Vrijwilligers actief in verschillende sectoren (Statline, 2014; cijfersx1000)



Figuur 2.10 Aantal minuten vrijwilligerswerk per week per categorie potentieel werkenden

Op basis van de beschreven trends kunnen wij concluderen dat het noodzakelijk wordt voor werkgevers om verschillende typen werkenden binnen het arbeidsproces te krijgen en te behouden (om een inclusieve arbeidsmarkt te realiseren). De vragen die wij vanuit HRM hierover kunnen stellen, zijn:

- Welk HRM-beleid en welke HRM-praktijken zijn (kosten)effectief in het aantrekken en behouden van welk type werkende over de tijd?
- Welke functie kan de inhoud van (vrijwilligers)werk spelen in de duurzame inzetbaarheid van (kwetsbare) werkenden?
- Welk type leiderschap is nodig om (kwetsbare) werkenden duurzaam inzetbaar te houden?

Al deze maatschappelijke ontwikkelingen samen hebben het thema ‘duurzame inzetbaarheid van werkenden’ tot een actueel en ingewikkeld thema gemaakt met verschillende invalshoeken. Een periode met ingewikkelde uitdagingen voor

het management van bedrijfsprocessen, maar tegelijkertijd met unieke kansen voor werkgevers en het vakgebied HRM. Het onderzoeken en ontwikkelen van (innovatieve) praktijkgerichte oplossingen voor ingewikkelde HRM-vraagstukken, daar houdt het lectoraat HRM zich de komende jaren mee bezig. Dit onderzoek beoogt bij te dragen aan onderwijsinnovatie binnen de Hogeschool Arnhem en Nijmegen en zal gericht zijn op verschillende niveaus van analyse. Hoofdstuk 3 geeft weer welke wetenschappelijke theorieën en evidence-based inzichten uit eerder empirisch onderzoek ten grondslag liggen aan het praktijkgericht onderzoek van het lectoraat HRM.

3

Theoretische achtergrond van het lectoraat Human Resource Management

“Questions of Science, Science and Progress”
Christopher Anthony John Martin, Guy Rupert Berryman,
William Champion, Jonathan Mark Buckland
(Coldplay, A Rush of Blood to the Head (2002; Copyright: Universal Music Publishing Mgb Ltd.)

3.1 Duurzame inzetbaarheid en Human Resource Praktijken: verschillende niveaus van analyse

Duurzame inzetbaarheid lijkt een ‘hot topic’ te zijn geworden. Wanneer u in Google het begrip duurzame inzetbaarheid invoert, levert dit bijvoorbeeld 285.000 hits op (Google, 2014). Op landelijk en regionaal bestuurlijk niveau zien wij het thema ook terug. Het ministerie van Sociale Zaken en de provincie Gelderland hebben bijvoorbeeld in 2014 het thema ‘duurzame inzetbaarheid’ hoog op de management agenda gezet. Maar wat is duurzame inzetbaarheid nu precies en hoe kan duurzame inzetbaarheid concreet gemaakt worden binnen bedrijven?

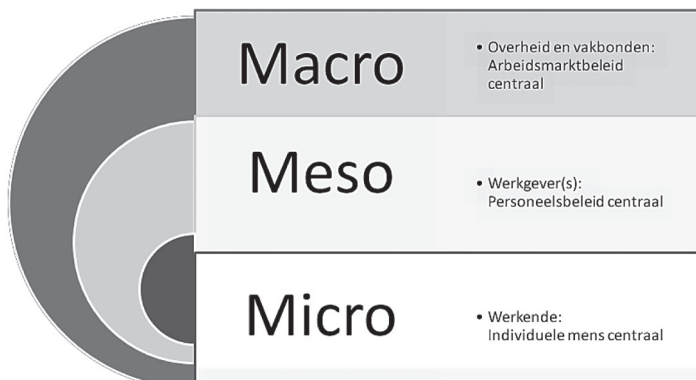
In dit hoofdstuk volgt een overzicht van relevante wetenschappelijke literatuur die geschreven is over het thema en krijgt u informatie over recente praktijkgerichte studies vanuit het lectoraat HRM. In de komende paragrafen kunt u vervolgens (evidence-based) HRM-bouwstenen terugvinden die u kunt verzamelen om duurzame inzetbaarheid in de praktijk concreet te maken. Laten we beginnen met het bestuderen van de kenmerken van het concept duurzame inzetbaarheid.

3.2 Kenmerken van duurzame inzetbaarheid

De Lange en Van der Heijden (2013) onderscheiden op basis van een uitgebreid literatuuronderzoek de volgende kenmerken van het begrip duurzame inzetbaarheid, namelijk:

- I Het begrip kan het beste geduid worden via een multidisciplinair conceptueel kader;
- II Het omvat een (re)generatie van bronnenperspectief,
- III Het maakt onderscheid tussen vooruitgang versus stabilisering in inzetbaarheid en fit tussen werknemer en zijn of haar werk over de tijd; en
- IV Het rust op een open systeembenadering.

Ten eerste kunnen we duurzame inzetbaarheid niet vanuit één monodisciplinair denkkader definiëren, maar is het wenselijk rekening te houden met het multidimensionale of -factoriële karakter van het begrip. Hierbij dient een HRM-professional na te gaan op welk niveau een vraagstuk zich afspeelt, namelijk: op een micro-, meso- versus macroniveau (zie Figuur 3.1).



Figuur 3.1 Micro-, meso- en macro niveau HRM-vraagstukken in relatie tot duurzame inzetbaarheid

Het tweede kenmerk van het begrip duurzame inzetbaarheid verwijst naar het zogenaamde ‘(re)generatie van bronnenperspectief’. Dit kenmerk verwijst naar het proces op het werk waarin werkgevers oog moeten hebben op het verdelen van de werkgerelateerde bronnen (zoals uitdagend werk, opleiding, salaris etc.) over werkenden nu en in de toekomst en dat geen enkele generatie alle bronnen ten koste

van andere generaties mag opgebruiken (Docherty et al., 2009). Hierbij verwijst duurzaamheid naar het beschermen van de behoeften van alle mensen, nu en in de toekomst, tegen een totale behoeftebevrediging van geprivilegieerden in het hier en nu. Dit kenmerk impliceert dat de mogelijkheden voor werkenden om zichzelf te ontwikkelen en de arbeidscapaciteit te bewaken, alsook het beschermd worden tegen arbeidsongeschiktheid als gevolg van het werk, als basale menselijke rechten kunnen worden gezien voor huidig en toekomstig personeel. Als werkgever kunt u bijvoorbeeld oog hebben voor uw (kwetsbare) werkenden in het heden, maar ook gedachtes vormen over de verdeling van werk en beloning onder (kwetsbaar) personeel in de toekomst.

Het derde kenmerk betreft het proces van stabiliseren en vooruitgang of ontwikkeling in het begrip duurzame inzetbaarheid. Een werkgever krijgt de komende jaren te maken met veranderingen in de kenmerken van het personeel (in verhouding bijvoorbeeld meer oudere werkenden) en in het type arbeid (bijvoorbeeld meer virtueel werk en verdwijnend werk door technologische innovatie). Hierdoor ontstaat de uitdaging om een (blijvende) fit te realiseren tussen de verschillende typen werkenden en het beschikbare werk binnen organisaties. Een werkgever dient bijvoorbeeld te bepalen welk type ontwikkeltaak hij of zij ziet voor het aanwezige personeel en welke trainingen geschikt zijn voor het bij- of omscholen van verschillende typen werkenden. Duurzame inzetbaarheid veronderstelt hierdoor een langetermijnfocus van zowel werkgevers en werkenden en het onderscheiden van stabiliteit versus verandering over de tijd in typen werkenden en in de vorm en aard van het werk (zie Hoofdstuk 3 over de strategische functies van Human Resource instrumenten).

Tot slot veronderstellen de kenmerken van duurzame inzetbaarheid en de werkdefinitie van Van der Klink en collega's (2011) een onderlinge samenhang tussen meervoudige actoren op diverse niveaus (zie Figuur 3.1), ofwel een open systeembenadering (i.e. individuele werkenden, werkgevers, organisaties, en andere belanghebbenden) (cf. Docherty et al., 2009). Het moge duidelijk zijn dat het concept duurzame inzetbaarheid zeer complex is en moeilijk te vatten of zelfs te operationaliseren is een valide instrumentarium, onderzoeksontwerpen en analysetechnieken. Het is voor het lectoraat HRM dan ook de taak om werkgevers en werkenden in de regio Arnhem en Nijmegen hierin te adviseren en te ondersteunen.

3.3 Hoe meet Nederland duurzame inzetbaarheid?

De afgelopen jaren ontbrak een overkoepelend conceptueel of theoretisch kader van duurzame inzetbaarheid en dit heeft tot gevolg gehad dat het begrip heel verschillend is geoperationaliseerd en gemeten aan de hand van indirecte maten (zoals verzuim, prestatie, langer doorwerken, werkvermogen etc.; Brouwer et al., 2012). De Sociaal Economische Raad (SER; 2009) heeft er voor gekozen drie valide en betrouwbare meetinstrumenten naar voren te schuiven voor werkgevers om tot een relevante benchmark te komen in Nederland en gerichte uitwisseling over het thema mogelijk te maken.

Volgens de Sociaal Economische Raad bestaat duurzame inzetbaarheid uit de volgende drie specifieke elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability. Het eerste element, vitaliteit, staat volgens Schaufeli en Bakker (2013) voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen. Het tweede element, werkvermogen, verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch (zoals motivatie om te werken) en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen, 2009). Tot slot verwijst employability, het derde element, naar het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als, indien nodig, in een ander bedrijf of in een andere sector (De Lange & Van der Heijden, 2013²). De definitie van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) omvat bovendien het vermogen om, indien nodig, werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties. Zij onderscheiden vijf dimensies in hun operationalisatie van het concept employability. De eerste dimensie betreft de ‘beroepsexpertise’ van een werkende en omvat de domeinspecifieke kennis en vaardigheden die hij of zij bezit. De tweede dimensie, ‘anticipatie en optimalisering’, betreft het op een persoonlijke en creatieve manier voorbereiden op toekomstige werkveranderingen, om te streven naar de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten. ‘Persoonlijke flexibiliteit’, als derde dimensie, verwijst naar het vermogen dat iemand heeft om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt, die niet direct betrekking hebben op het huidige functiedomein. De vierde dimensie, ‘organisatiesensitiviteit’, betreft de bekwaamheid om in verschillende sociale verbanden te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, het team, de beroepsgemeenschap, en andere netwerken, en impliceert het kunnen delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, succes en falen,

2 Zie ook relevante sites met informatie over meetinstrumenten duurzame inzetbaarheid: <http://www.nkdi.nl>, <http://innovatiefinwerk.nl>, <http://blikopwerk.nl>, <http://www.handreikingdi.nl> of <http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl/>,

enzovoorts. Tot slot, de vijfde dimensie, ‘balans’, is gedefinieerd als het vinden van een compromis tussen allerlei belangen die de werkgever heeft versus de belangen van de werkende, alsook tussen tegenstrijdige belangen van de werkende zelf, zoals het spanningsveld tussen allerlei werk-, loopbaan- en privédoelen (zie ook De Lange, Schalk, & Van der Heijden, 2013).

Binnen het lectoraat HRM doen wij onderzoek naar alle bovenstaande indicatoren van duurzame inzetbaarheid, maar ligt de focus op het concept en de theorie van werkvermogen. Aangezien dit concept nationaal en internationaal de beste benchmarkgegevens heeft om HR-metrische en analytische uitspraken op te baseren (zie ook hoofdstuk 5.5; zie ook De Lange, Kooij, Van der Heijden, 2014). Op deze manier kunnen wij werkgevers in Nederland namelijk beter adviseren of de resultaten vergelijkbaar zijn met die van nationale en internationale bedrijven. De Work Ability Index (WAI) is in de jaren '80 van de vorige eeuw ontwikkeld door het Finnish Institute for Occupational Health (FIOH) om de vraag te kunnen beantwoorden tot op welke leeftijd werknemers in staat zijn om te werken. De WAI bevat een aantal vragen die de lichamelijke en geestelijke (psychische) eisen van het werk, de gezondheidstoestand, psychische vitaliteit en het prestatievermogen in kaart brengen. Deze vragen meten 7 onderliggende dimensies, namelijk: 1) werkkenmerken; 2) huidige werkvermogen vergeleken met beste werkvermogen; 3) werkvermogen in relatie tot eisen van het werk; 4) aantal huidige aandoeningen; 5) inschatting werkuitoefening door beperkingen; 6) ziekteverzuim gedurende afgelopen 12 maanden; 7) eigen inschatting werkvermogen over 2 jaar; en 8) psychische vitaliteit/mentale capaciteiten. Voor iedere vraag kan een aantal punten worden verkregen. De som van de punten verkregen op alle vragen resulteert in de uiteindelijke WAI-score die kan variëren van 7 (laag werkvermogen) tot 49 punten (hoog werkvermogen; www.blikopwerk.nl³).

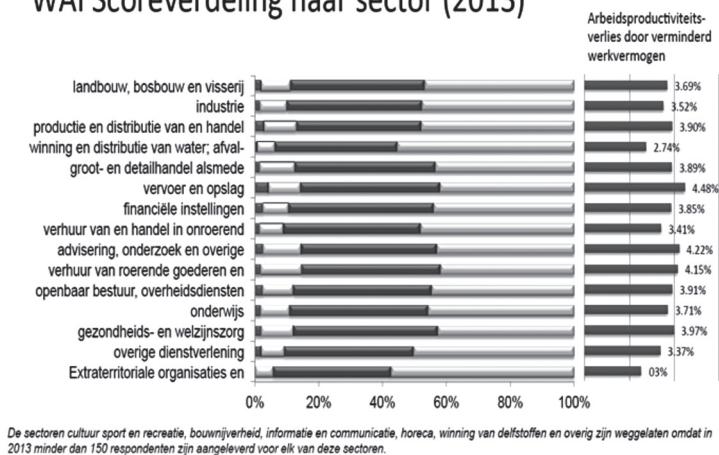
De WAI-vragenlijst is vertaald in 25 talen en wordt niet alleen gebruikt in Europa, maar ook in bijvoorbeeld China, Australië en Brazilië. Er is al veel onderzoek verschenen naar de kwaliteit en de effecten van het instrument over de tijd. Eerder onderzoek heeft belangrijke relaties gevonden tussen enerzijds werkvermogen en anderzijds arbeidsparticipatie, ziekteverzuim, productiviteit en welzijn van werkenden voor en na pensionering (Ilmarinen, 2009; Feldt et al., 2012; Kuijer et al., 2012).

De theorie die schuil gaat achter de vragenlijst van Ilmarinen (2009) geeft weer dat het werkvermogen van werknemers bepaald wordt door een interactie tussen de

3 Blik op Werk (BoW) is een onafhankelijk kwaliteits- en kennisinstituut, dat ernaar streeft dat alle inwoners van Nederland, die willen en kunnen werken, ook een eerlijke kans krijgen om dat te doen.

belastbaarheid van werkenden (in termen van persoonlijke bronnen, gezondheid, competenties, houding en motivatie) en de belasting en ontwikkelmogelijkheden die de werknemer ervaart vanuit zijn of haar werk (in termen van werkomstandigheden, inhoud en eisen, invloed management en leiderschap). Daarnaast veronderstelt het Huis van werkvermogen (zie Figuur 3.3) dat gezondheid de belangrijkste basis of het fundament vormt voor het werkvermogen. Het werkvermogen van de werkende wordt bovendien beïnvloed door sociale netwerken en de bredere maatschappelijke context. In 2013 was het werkvermogen van Nederlandse werkenden gemiddeld gezien ‘goed tot uitstekend’ te noemen (De Lange & Van der Heijden, 2013; Blikopwerk, 2014). Het percentage werkenden met een slechte tot matige werkvermogenscore verschilt echter per sector en is significant gerelateerd aan arbeidsproductiviteitsverlies en verzuim (zie Figuur 3.2).

WAI Scoreverdeling naar sector (2013)

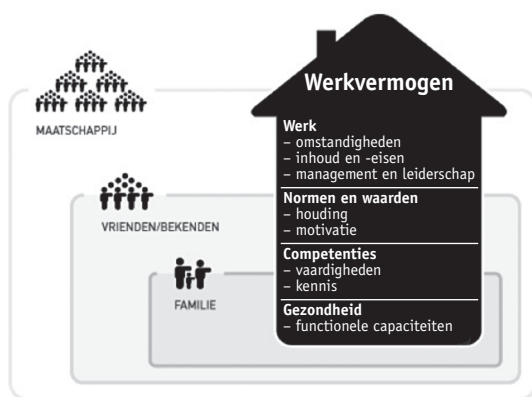


Figuur 3.2 WAI scores naar sector (data licentiehouders Nederland 2013; rood=slecht; geel=matig; blauw=goed; groen=uitstekend werkvermogen; Bron: Blikopwerk.nl)

Als lector HRM mag ik elk jaar de benchmarkgegevens van de Nederlandse en Belgische arbeidsmarkt in samenwerking met Blik op Werk interpreteren en als lid van de wetenschappelijke raad kan ik een oordeel geven over de betrouwbaarheid en validiteit van nieuwe en bestaande meetinstrumenten voor duurzame inzetbaarheid in Nederland. Het is belangrijk om valide en betrouwbare instrumenten in te zetten, omdat deze instrumenten meten wat ze beogen te meten en weinig tot

geen meetfouten kennen (het instrument meet (bijna) hetzelfde over de tijd en bij verschillende groepen van werkenden).

Er zijn nog geen specifieke benchmarkgegevens voor werkenden met een afstand tot de arbeidsmarkt (zoals werkenden met een arbeidshandicap of flexwerkers). Vanuit het lectoraat HRM gaan wij daarom de komende jaren de WAI uitbreiden met meer op maat gemaakte items voor deze doelgroepen werkenden. Verder breiden wij de WAI-index uit met nieuwe items die algemene werkcapaciteiten of competenties (zoals het cognitief denkvermogen en cognitieve flexibiliteit; Aalbers & De Lange, 2013) van werkenden valide en betrouwbaar kunnen meten.



Figuur 3.3 Huis van Werkvermogen (Ilmarinen, 2009)

Als eerste HRM-bouwsteen voor duurzame inzetbaarheid is het van belang dat er binnen organisaties regelmatig onderzoek gedaan wordt naar indicatoren van duurzame inzetbaarheid (zoals werkvermogen).

Bouwsteen 1 Duurzame inzetbaarheid: Valide en betrouwbaar Meetinstrumentarium

HRM dient advies te geven aan het management over welk type meetinstrumenten (zoals de WAI-index) betrouwbaar en valide zijn om een Persoon-Omgeving (mis)fit te kunnen meten nu en in de toekomst. Dit instrumentarium dient ook indicatoren van oorzaken van duurzame inzetbaarheid te meten: factoren op persoonsniveau, werk- en organisatieniveau (zoals HRM-praktijken; zie Onderzoeksproject 1 HAN-onderzoek duurzame inzetbaarheid). HRM kan vervolgens advies geven over de terugkoppeling van deze gegevens naar medewerkers en werkgevers.

Onderzoeksproject 1 HAN-onderzoek duurzame inzetbaarheid

Het lectoraat HRM heeft van het College van Bestuur van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen in 2013 opdracht gekregen om onderzoek te doen naar het onderwerp duurzame inzetbaarheid.

De onderzoeksvraag luidt:

“op welke wijze kan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen effectief richting, inhoud en structuur geven aan dynamische en vitaliserende inzetbaarheid (en ontwikkeling) van haar medewerkers die toegevoegde waarde heeft voor de groei van de organisatie richting een University of Applied Sciences?”

In de eerste helft van 2013 is fase 1 van het onderzoek uitgevoerd in samenwerking met lector Human Communication Development dr. Els van der Pool en Lector Arbeid & Gezondheid dr. Josephine Engels. Op basis van deel 1 van het onderzoek werden de volgende dimensies voor het thema duurzame inzetbaarheid onderscheiden:



Vervolgens is in Fase 2 een vragenlijstonderzoek uitgevoerd naar deze dimensies in relatie tot HRM en indicatoren van duurzame inzetbaarheid (werkvermogen, vitaliteit, employability en werkmotivatie). Dit project zal als illustratie diverse keren terugkomen in de rede.

3.4 Human Resource Management, HRM-praktijken en werkuitskomsten

Human Resource Management wordt in de literatuur omschreven als een beleidsvisie waarin concrete Human Resource praktijken of instrumenten (zoals beoordeling, beloning, training, secundaire arbeidsvoorwaarden etc.) opgenomen staan om werkenden in staat te stellen goed te presteren, gezond te blijven op het werk en menselijk kapitaal zo in te zetten dat strategische doelen in termen van productiviteit, welzijn en efficiëntie (met betrekking tot kosten en opbrengsten) gerealiseerd kunnen worden (zie onder andere Boxall et al., 2007, pagina 1; Boselie, 2010, pagina 5; Henderickx, Janvier, Van Beirendonck, Segers, Humblet, 2014, pagina 44). Een mooie omschrijving die verwijst naar de breedte van het vakgebied is “getting the right numbers of the right types of people in the right places at the right times doing the right things right” (Dyer en Erickson, 2006 overgenomen uit Bolweg, 2012, pagina 13).

Om dit te bewerkstelligen kunnen HR-professionals verschillende rollen aannemen en concrete HRM-praktijken inzetten. Volgens Ulrich et al. (2012) dient een organisatie in een veranderende arbeidscontext te vertrekken vanuit haar eigen kerncompetenties (zoals het gebruik van unieke technologie in de vormgeving van een product of een specifieke vorm van dienstverlening) om een competitief bedrijfseconomisch voordeel te realiseren en te behouden. HR-professionals moeten in deze veranderende context niet alleen meer operationele taken uitvoeren (zoals werving, selectie, beloning en training), maar ook de volgende rollen op zich nemen: a) een strategische rol (om HR-strategieën en -activiteiten af te stemmen met de strategische missie en visie van het bedrijf), b) administratieve expert rol (opbouwen van een efficiënte administratie en infrastructuur voor personeelsmanagement), c) verdediger van de medewerker (om tegemoet te komen aan de lopende vragen en werkgerelateerde behoeften van de medewerker), en d) tot slot een Change agent rol (om organisaties te kunnen begeleiden in periodes van transitie en fundamentele transformatieprocessen; zie ook hoofdstuk 4 en 5).

Eerder empirisch onderzoek heeft de significant toegevoegde waarde van Human Resource Management in het realiseren van strategische doelen op bedrijfsniveau, maar ook op medewerkerniveau, al aangetoond. Statistisch significante verbanden zijn bijvoorbeeld gelegd tussen human resource praktijken en uitkomsten als: werktevredenheid, betrokkenheid, employability, verzuim, vitaliteit en prestaties op werknemerniveau (zie bijvoorbeeld: Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2011; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers, 2011; Kooij,

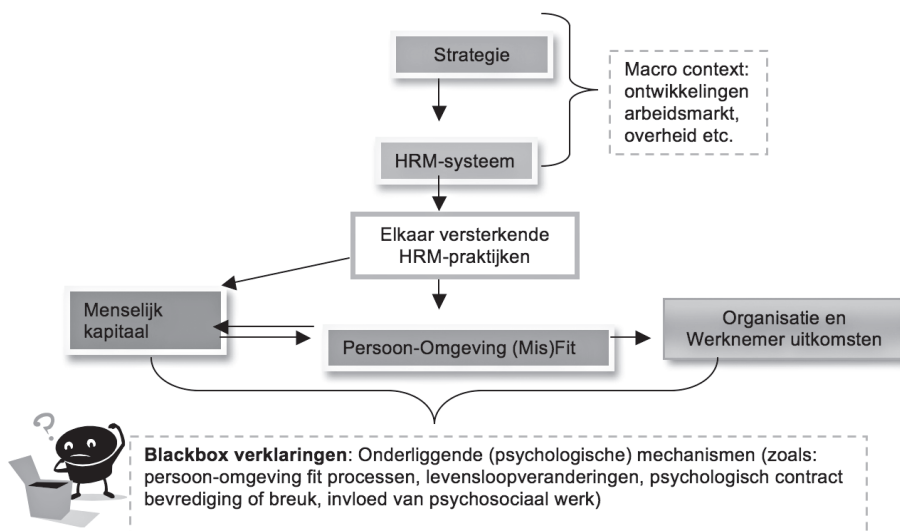
Jansen, Dijkers & De Lange, 2010; Lievens, 2011; Paauwe, 2009; Slocum, Lei & Buller, 2014; Van De Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012; Van Vuuren, Van der Meeren & Semeijn, 2013; Van Vuuren, 2011; Van der Heijden & De Lange, 2011). Van de Voorde et al. (2012) geven als beperking van eerder onderzoek weer dat het uitkomsten uitsluitend op microniveau (medewerkersuitkomsten) meet of op macroniveau (organisatie-uitkomsten) relaties heeft onderzocht, waardoor moeilijk in te schatten is welk effect groter is en of de effecten in positieve of negatieve zin vergelijkbaar zijn ('mutual gains') of conflicterend zijn ('conflicting outcomes'). In het lectoraat HRM willen wij de verbanden tussen HRM-praktijken en -uitkomsten op zowel werknemer- als organisatieniveau in verschillende contexten onderzoeken en nagaan hoe inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en theorie op een adequate wijze geïmplementeerd kunnen worden in de praktijk. De praktijkgerichte studies binnen het lectoraat HRM zijn gestoeld op het zogenaamde configuratieperspectief van Human Resource Management. Dit perspectief is gebaseerd op een holistische benadering, waarbij verschillende variabelen in relatie tot elkaar gelegd worden. Onafhankelijke (oorzaak) variabelen (HRM-praktijken) worden in relatie tot gevolgvariabelen (arbeidsgedrag, welzijn en organisatie uitkomsten) onderzocht (zie Figuur 3.4).

In recente HRM-literatuur wordt veel aandacht besteed aan mogelijke onderliggende psychologische mechanismen die relaties tussen HR-praktijken, arbeidsgedrag en werknemer uitkomsten kunnen verklaren (opening up the blackbox; Henderickx et al., 2014; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009). Het lectoraat HRM voert praktijkgerichte studies in verschillende contexten en onder verschillende groepen werkenden uit waardoor contextspecifieke moderatoren (zoals persoonskenmerken van werkenden, type leiderschap, type beroep etc.) in relaties tussen HRM-praktijken en uitkomsten nader onderzocht kunnen worden. Hiermee beoogt het lectoraat HRM meer contextspecifieke adviezen te kunnen leveren en tegemoet te komen aan de geuite kritiek op het vakgebied zoals de opmerking van Joep Bolweg (2012, pagina 12): *“Het lijkt erop dat in het HRM-veld te weinig pogingen worden ondernomen om theorieën en adviezen te koppelen aan speciale beroepsgroepen of aan concrete beroepspraktijken.”*

In plaats van geïsoleerde HRM-praktijken te onderzoeken, onderzoeken wij de effecten van *bundels van betekenisvolle HRM-praktijken* die een gezamenlijk doel beogen te realiseren (ook wel interne of horizontale afstemming HRM-praktijken genoemd), namelijk bundels die gericht zijn op (zie ook Kluijtmans, 2010; Bolweg, 2012):

- a) het *ontwikkelen* van eigen competenties of vaardigheden (denk aan training en opleiding, mobiliteit);
- b) het *motiveren* van werkenden om door te werken (via ontwerp van betekenisvol werk etc.);
- c) het *gezond houden* van werkenden (via bijvoorbeeld: leefstijlprogramma's, aangepaste werkweek etc.).

In ons onderzoek wordt verondersteld dat er een synergie moet zijn tussen de diverse HRM-praktijken om effect te hebben op organisatie uitkomsten als winst en productiviteit (zie ook Verburg, Den Hartog & Koopman, 2007). Wanneer een organisatie als strategische missie heeft om duurzaam personeel te verkrijgen en te behouden met het oog op de verdere toekomst, dienen de aanwezige HRM-praktijken hiermee in overeenstemming te zijn (korte termijn effect HRM-praktijken zoals werving en selectie moeten dan aangevuld worden met HRM-praktijken gericht op het realiseren van duurzame effecten bij werkenden op lange termijn; zoals opleiding).



Figuur 3.4 Conceptueel model van de configuralistische stroming (eigen aangepaste versie; zie ook Henderickx, Janvier, Van Beirendonck, Segers, Humblet, 2014; pagina 54)

Het is niet de bedoeling om in deze rede een overzicht te bieden van alle relevante wetenschappelijke theorieën en empirische onderzoeken die binnen het domein HRM zijn afgeleverd (zie voor mooie overzichten: Boselie, 2010; Guest, 2011; Henderickx, Janvier, Van Beirendonck, Segers, Humblet, 2014; Lievens, 2012; Paauwe, 2009; van der Voorde et al., 2012), maar ik wil wel stil staan bij een aantal (psychologische) theorieën die van belang zijn om de relaties tussen HRM-praktijken en duurzame inzetbaarheid van personeel verder te kunnen duiden, namelijk:

- de Abilities, Motivation en Opportunity theorie;
- de Persoon-Omgeving fit theorie;
- Psychologisch contract theorie;
- Theorieën met betrekking tot duurzaam werk.

Volgens de Abilities, Motivation en Opportunity (AMO) theorie van Appelbaum, Berg en Kalleberg (2000) hebben personeelsbeleid en de bijbehorende HRM-praktijken een positief effect op menselijk kapitaal via het realiseren van de volgende doelen:

- zorgen dat werkenden de capaciteiten in huis hebben en krijgen om te *kunnen* *doen* wat ze moeten doen op het werk (Werkvermogen);
- werkenden motiveren om te *willen* werken (Werkmotivatie);
- de *psychosociale werkomgeving*⁴ te realiseren die het kunnen en willen mogelijk maken.

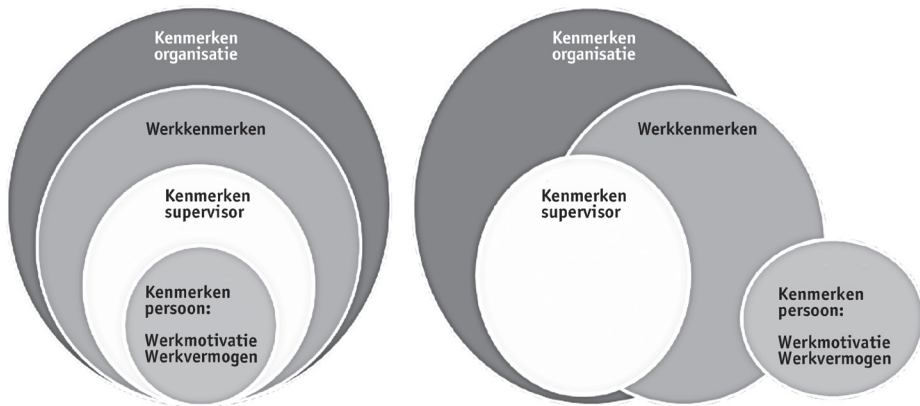
De Persoon-Omgeving fit theorie sluit aan op de AMO theorie door het belang te benadrukken van een fit tussen de kenmerken van een persoon (in termen van capaciteiten, gezondheid en motivatie) en zijn of haar werkomgeving (Ostroff & Judge, 2012; Kristof-Brown, Zimmerman and Johnson, 2005). Volgens de Persoon-Omgeving fit theorie (Edwards et al., 2006) hangt een fit tussen doelen, attitudes en gedrag van werkenden en vereiste doelen en mogelijkheden in de werkomgeving samen met uitkomsten als werktevredenheid of prestatie. Er zijn drie soorten fits (Dorenbosch et al., 2013; Edwards, 2008) te onderscheiden: de demands-abilities fit (wat het werk vraagt, sluit aan bij wat de werknemer (aan)kan), de supplies-needs fit (waar de werkende behoefte aan heeft, sluit aan bij wat het werk biedt). Er is ook onderzoek beschikbaar naar de supply-value fit. Deze fit verwijst naar de overeenstemming tussen de waarden of attitudes van werkenden en wat deze

⁴ Psychosociaal= verwijst naar aspecten van het werk die op het cognitieve, emotionele en sociale vlak invloed uitoefenen op de werknemer (zoals werkdruk en sociale steun etc.; Schaufeli & Bakker, 2013)

waarneemt in de werkomgeving (biedt de organisatie wat de werknemer belangrijk vindt?). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat een fit tussen de persoon en zijn of haar omgeving inderdaad samengaat met een hogere betrokkenheid, tevredenheid en prestaties (Krumm, Grube & Hertel, 2013; Ostroff & Judge, 2012). Hierbij zijn verschillende fit-situaties mogelijk, namelijk:

- de fit tussen de persoon en andere personen op het werk zoals de supervisor of groep collega's (persoon-persoon fit of persoon-groep fit);
- de fit tussen de persoon en zijn of haar werkinhoud (persoon-taak/baan fit);
- de fit tussen de persoon en zijn of haar bredere organisatie (persoon-organisatie fit).

Een werkende kan zodoende een fit ervaren met zijn of haar leidinggevende, maar tegelijkertijd ook een misfit ervaren met de algehele missie, beleid of cultuur van een organisatie (zie Figuur 3.5 met een maximale fit versus een gedeeltelijke misfit-situatie).



Figuur 3.5 Maximale fit tussen persoon en zijn of haar supervisor, werk en bredere organisatie versus een misfit-situatie tussen een persoon en zijn of haar organisatie en supervisor

De Persoon-Omgeving fit theorie is de afgelopen jaren verder ontwikkeld en onderscheidt niet alleen verschillende niveaus van fit, maar ook verschillen in het type en de aard van de fit. Bijvoorbeeld subjectieve versus objectieve metingen van Persoon-Omgeving fit, stabiele en veranderende elementen in de Persoon-Omgeving

fit en supplementaire versus complementaire fit om in geval van groepen na te gaan of medewerkers op elkaar lijken of elkaar inhoudelijk kunnen aanvullen (zie voor een mooie uitwerking van de theorie Edwards et al., 2006; Zacher et al., 2014).

In de praktijk kunnen wij dus verschillende situaties van misfit terugzien. Bijvoorbeeld een medewerker vindt zijn of haar direct leidinggevende niet prettig om mee samen te werken, maar vindt het werk inhoudelijk wel erg motiverend of de organisatie in zijn geheel ervaart hij of zij als waardevol omdat de missie past bij de eigen waarden of werkmotieven. Een tijdelijke misfit hoeft niet direct schadelijke gevolgen te hebben voor iemands duurzame inzetbaarheid. De vervelende leidinggevende kan veranderen, de perceptie van de medewerker over de leidinggevende kan veranderen en zo zijn er nog veel verschillende processen van invloed op de aard en de effecten van de (mis)fit-situatie.

Vanuit de Persoon-Omgeving fit literatuur wordt nog onvoldoende duidelijk hoe HRM de fit tussen de persoon en zijn of haar omgeving concreet kan vormgeven (welke werving- en selectieprocedures zijn bijvoorbeeld geschikt voor welke doelgroep werkenden?) en hoe een fit behouden kan worden over de tijd (welke bundel van HRM-praktijken is geschikt voor welke doelgroep?). Verder weten wij ook nog niet welke HRM-praktijken (kosten)effectief zijn in het veranderen van een misfit naar een fit-situatie toe (voor welke doelgroep in welke context?; Kristof-Brown et al., 2005). Bovendien lijkt de Persoon-Omgeving fit literatuur relatief statisch te kijken naar het begrip 'fit', terwijl de praktijk een turbulente werkomgeving en veranderende groep werkenden over de tijd weergeeft (zie Hoofdstuk 1 en 2). Met andere woorden, wij hebben te maken met dynamische processen en veranderingen over de tijd in plaats van een stabiele Persoon-Omgeving fit-situatie. Inmiddels weten wij op basis van eerder onderzoek dat een 'fit-situatie' of een staat van balans (ook wel homeostase in biologische zin) samengaat met meer duurzame resultaten in termen van welzijn en motivatie over de tijd in vergelijking tot een chronische disbalans of misfit-situatie en dat werkenden over het algemeen zullen streven naar een 'balans of fit-situatie' (zie bijvoorbeeld Paauwe, 2009; Higgins & Freitas, 2012). We weten ook dat een (tijdelijke) misfit iemand kan motiveren om in actie te komen of te bewegen richting een situatie van een betere fit (de medewerker kan zijn of haar omgeving 'job craften' zodat deze meer in overeenstemming is met de eigen motieven en attitudes; zie Kooij, Tims & Kanfer, 2014 en Hoofdstuk 4).

Het psychologisch contract (Rousseau, 1995) bestaat uit de individuele overtuigingen over de wederzijdse verplichtingen tussen werkgever en werknemer. Via het psychologisch contract kunnen wij nog beter meten of de misfit-situatie tussen een werkende en zijn of haar werkgever tot een psychologisch ervaren breuk leidt. Een psychologisch contract omvat impliciete en expliciete gepercipieerde verwachtingen van de werknemer en de werkgever ten aanzien van de arbeidssituatie en de HRM-praktijken (in bijvoorbeeld promotiebeleid, trainingen etc.; Guest, 1999; 2011). Eerder onderzoek heeft laten zien dat een psychologisch contractbreuk samenhangt met belangrijke werkuitkomsten zoals een geringere werktevredenheid, betrokkenheid en vertrouwen in de organisatie en met arbeidsgedrag (lagere prestaties en een hoger verzuim en verloop; Bal, De Lange, Zacher, & Van der Heijden, 2013; Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde, 2008; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007).

Naast de relatie met de leidinggevende speelt de invloed van het werk ook een grote rol in het voorspellen van duurzame inzetbaarheid over de tijd (zie De Lange, 2005).

3.5 Duurzaam werk

Een belangrijke invalshoek voor Human Resource Management is het ontwerp van gezond of duurzaam werk wat de basis kan vormen voor de duurzame inzetbaarheid van werkenden.

Duurzaam werk werd vroeger ook wel aangeduid met concepten als: decent en gezond werk. Decent of eerlijk werk: *“involves opportunities for work that is productive and delivers a fair income, security in the workplace and social protection for families, better prospects for personal development and social integration, freedom for people to express their concerns, organize and participate in the decisions that affect their lives and equality of opportunity and treatment for all women and men”* (International Labour Organization; ILO, 2013).

‘Gezond werk’ daarentegen gaat nog meer in op het realiseren van een fit tussen de capaciteiten van de individuele werknemer en zijn of haar werk omgeving: *“the placing and maintenance of the worker in an occupational environment adapted to his physiological and psychological capabilities; and, to summarize, the adaptation of work to man and of each man to his job”* (gezamenlijke definitie van ILO and the World Health Organization Committee on Occupational Healthy Work, 2013).

Volgens de World Health Organisatie (2013) ligt de focus ten aanzien van gezond of duurzaam werk op drie doelstellingen, namelijk:

1. Het onderhoud en de bevordering van de gezondheid en werkcapaciteit van de werknemer;
2. Het verbeteren van de werkomgeving en van het werk teneinde deze veilig en gezond te laten zijn;
3. Het ontwikkelen van een arbeidsorganisatie en –cultuur (inclusief managementsystemen, personeelsbeleid et cetera) in een richting die gezondheid en veiligheid in het werk ondersteunen.

Binnen de traditie van gezond of duurzaam werk is veel aandacht voor de kenmerken van het werk die een werknemer in staat stellen nu en in de toekomst inzetbaar te kunnen blijven. Gezond of duurzaam werk kan het gevoel van veiligheid versterken van werkenden en stelt werkenden met andere woorden in staat om zich te ontwikkelen, te presteren in het werk en gezond en gemotiveerd aan het werk te kunnen blijven over de tijd. Vanuit HRM is het ontwerp van duurzaam werk dan ook één van de belangrijke bouwstenen om duurzame inzetbaarheid te realiseren.

Er zijn diverse wetenschappelijke theorieën die de kenmerken van gezond, ofwel duurzaam, werk weergeven. Ten behoeve van mijn proefschrift heb ik 4 jaar lang onderzoek gedaan naar de voorspellende kracht van duurzaam werk (De Lange, 2005) en werd duidelijk dat vooral werkenden die in een arbeidscontext werken met hoge taakeisen en lage regelmogelijkheden, mentale en fysieke klachten over de tijd gaan ervaren. In een overzichtstudie naar interventies en best practices betreffende duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers vonden wij ook dat zware werkbelasting (in termen van werkdruk, tempo en fysieke belasting) en lage autonomie een negatieve invloed heeft op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers in Nederland (Brouwer, De Lange et al., 2012). Het voert te ver om deze allemaal in deze rede in detail te adresseren, maar ik kan wel een aantal belangrijke werkkenmerken van gezond of duurzaam werk uit eerder wetenschappelijk onderzoek voor u samenvatten (zie De Lange & Van der Heijden, 2013; pag. 26-27).

Tabel 3.1 Overzicht werkkenmerken en relevante theorieën in relatie tot duurzaam werk

Werkkenmerk	Relevante voorbeeld theorieën	Relatie met Duurzaam werk
Regel-, controle- of sturingsmogelijkheden	– Actie theorie (Frese & Zapf, 1994; Hacker, 1985) – Demand-Control-(Support) model (Karasek & Theorell, 1990) – Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2007, 2013), – Demand-Induced Strain compensation model (De Jonge & Dormann, 2003) – Job characteristics model (Oldham & Hackman, 2010) – Vitamin model (Warr, 1987)	Belangrijke werkkenmerken of hulpbronnen voor werkenden om te ontwikkelen over de tijd, te presteren en gezond en gemotiveerd (door) te kunnen werken.
Sociale steun (van leidinggevende en collega's)	– Demand-Control-(Support) model (Karasek & Theorell, 1990) – Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2007, 2013), – Demand-Induced Strain compensation model (De Jonge & Dormann, 2003) – Job characteristics model (Oldham & Hackman, 2010) – Vitamin model (Warr, 1987) – Michigan organization stress Model (Kahn et al., 1964) – Person-Environment fit model (French, 1981) – Leiderschap (Zacher et al., 2014)	Belangrijke werkkenmerken of hulpbronnen voor werkenden om te ontwikkelen (via bijvoorbeeld leren en feedback van anderen) en gezond en gemotiveerd te kunnen (door) werken over de tijd.
Taakeisen	– Demand-Control-(Support) model (Karasek & Theorell, 1990) – Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2007, 2013), – Demand-Induced Strain compensation model (De Jonge & Dormann, 2003) – Effort-Reward Imbalance model (Siegrist, 1996) – Vitamin model (Warr, 1987) – Michigan organization stress Model (Kahn et al., 1964) – Person-Environment fit model (French, 1981)	Belangrijke werkkenmerken voor werkenden om te ontwikkelen (via ervaren uitdaging en gebruik eigen vaardigheden) en te presteren. Maar taakeisen kunnen een risico vormen voor de gezondheid en motivatie indien de belasting te hoog wordt of niet past bij de capaciteiten van de werkenden om ermee om te gaan (met gevolg 'werkdruk')

Werkenmerk	Relevante voorbeeld theorieën	Relatie met Duurzaam werk
Betekenis van het werk	– Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2007, 2013), – Job characteristics model (Oldham & Hackman, 2010) – Vitamin model (Warr, 1987)	Werkenden moeten een bepaalde mate van zingeving in het werk ervaren om gemotiveerd (door) te kunnen werken en te presteren.
Rol- en taak-duidelijkheid	– Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2007, 2013), – Michigan organization stress Model (Kahn et al., 1964) – Vitamin model (Warr, 1987)	Rol en taakomschrijving van werknemer in bedrijf moeten helder zijn om werknemer te laten presteren en gemotiveerd (door) te kunnen laten werken.
Toekomstperspectief Werk (inclusief baan zekerheid)	– Effort-Reward Imbalance model (Siegrist, 1996) – Michigan organization stress Model (Kahn et al., 1964)	Belangrijk werkenmerk voor werkenden om gemotiveerd (door) te kunnen werken en te presteren.
Financiële beloning	– Effort-Reward Imbalance model (Siegrist, 1996) – Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2007, 2013), – Vitamin model (Warr, 1987)	Belangrijk werkenmerk voor werkenden om gemotiveerd (door) te kunnen werken en te presteren.
Veilige werkomgeving	– Vitamin model (Warr, 1987)	Belangrijk werkenmerk voor werkenden om gezond te kunnen (door) werken.

Op basis van voorgaand onderzoek kunnen wij een nieuwe HRM-(evidence-based) bouwsteen voor duurzame inzetbaarheid formuleren:

Bouwsteen 2 Duurzame inzetbaarheid: Duurzaam Werk

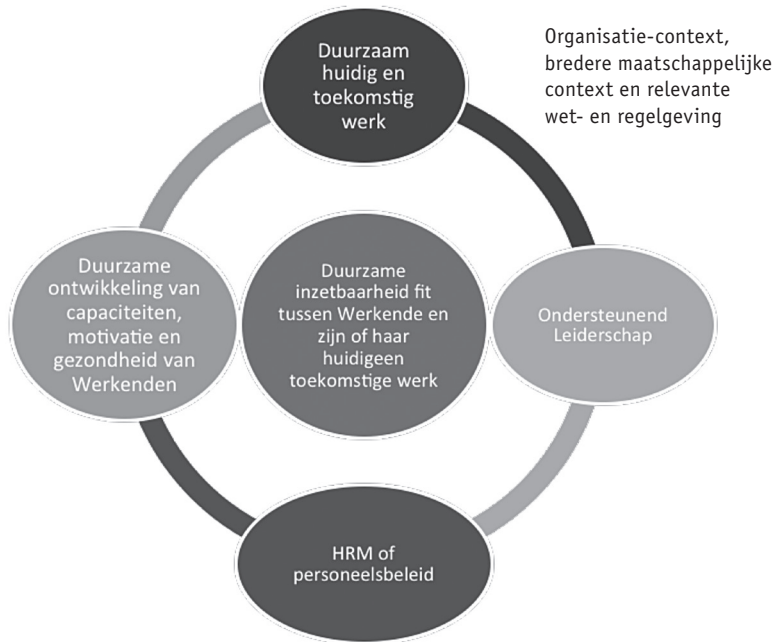
HRM dient oog te hebben voor het (her)ontwerp van Duurzaam Werk waarin een werknemer in staat gesteld wordt om gezond, capabel en gemotiveerd (door) te werken. Werk dat in de psychologische basis behoeftes van veiligheid, autonomie, zelfontplooiing en sociaal contact voorziet (flexibiliteit en veiligheid; zie ook Deci & Ryan, 2000).

In andere woorden:

- Betekenisvol en uitdagend werk;
- Voldoende autonomie;
- Sociale steun op de werkvloer;
- Leermogelijkheden;
- Duidelijk omschreven rollen en taken;
- Veilige werkomgeving;
- Toekomstperspectief;
- Een passende beloning.

3.6 Fit perspectieven HRM en duurzame inzetbaarheid?

Via Figuur 3.6 vat ik op basis van voorgaand overzicht de relevante onderdelen van duurzame inzetbaarheid nog een keer voor u samen. Duurzame inzetbaarheid omhelst een multidimensioneel begrip met verplichtingen en mogelijkheden op werkenden-, werk- en werkgeversniveau rekening houdend met ontwikkelingen op een meer macroniveau (zoals veranderingen in maatschappelijk context en wet- en regelgeving). De wisselwerking tussen partijen op micro-, meso- en macroniveau bepaalt uiteindelijk de mate van duurzame inzetbaarheid van werkenden over de tijd. Binnen het lectoraat HRM veronderstellen wij dat duurzame inzetbaarheid van werkenden nu en in de toekomst gerealiseerd kan worden via een blijvende FIT tussen de individuele werknemer en zijn of haar huidige en toekomstige werk. Waarbij werkgevers en managers de fit tussen persoon en werk kunnen monitoren en faciliteren door het aanbieden van duurzaam werk, een ondersteunend en ontwikkelingsgericht leiderschap (zie McDermott, Conway, Rousseau, & Flood, 2013; Rafferty & Griffin, 2006) en relevante personeelinstrumenten en HRM-beleid (zie Hoofdstuk 4).



Figuur 3.6 Duurzame inzetbaarheid op het werk: een resultaat van een continue wisselwerking tussen werknemer, werk, werkgever, Human Resource Management (HRM) en de bredere context (De Lange et al., 2014).

In Hoofdstuk 4 sta ik stil bij duurzame inzetbaarheid vanuit werknemersperspectief: de mens centraal. Welke veranderingen ondergaan wij op het werk naarmate wij ouder worden over de tijd? Hebben deze veranderingen invloed op onze aansluiting met de werkomgeving (de persoon-werk fit)?

4

Duurzame inzetbaarheid vanuit werknemersperspectief: Microniveau

*Life is like dancing.
If we have a big floor, many people will dance.
Some will get angry when the rhythm changes.
But life is changing all the time.*

Miguel Angel Ruiz

4.1 Veranderingen in belastbaarheid over de levensloop

Om een fit tussen een persoon en zijn of haar werkomgeving te realiseren en te behouden, moeten wij begrijpen wat het betekent om ouder te worden. Zowel in de literatuur als in de beroepspraktijk wordt ‘oud zijn’ meestal gebaseerd op iemands kalenderleeftijd, waarbij de scheidslijn, afhankelijk van de context en het type studie, kan variëren van 40, tot 45 en zelfs tot 75 jaar (De Lange, Schalk en van der Heijden, 2013). Uit eerder wetenschappelijk onderzoek is duidelijk geworden dat ouderen over de tijd te maken hebben met verliezen in fysieke en mentale reserves en meer kans maken op het ervaren van een misfit-situatie in de werkomgeving vergeleken met jongere werknemers (Feldman & Vogel, 2009; Kanfer & Ackerman, 2004). Een literatuuroverzicht van De Lange et al. (2013) met betrekking tot kalenderleeftijd en werkuitskomsten geeft weer dat oudere werkenden van 50 jaar en ouder in vergelijking tot jongere werkenden bijvoorbeeld minder fysieke reserves lijken te hebben, eerder een afname rapporteren in de vaardigheden die met zogenaamde vloeiende cognitieve vermogens samenhangen (zoals reactiesnelheid en ruimtelijke functies; Nauta, De Lange, & Görtz, 2010), een groter risico op chronische gezondheidsproblematiek hebben, alsook een relatief lager werkvermogen en een lagere motivatie om door te werken wanneer de pensioengerechtigde leeftijd in zicht komt. Bovendien vallen oudere werkenden relatief sneller uit in het arbeidsproces

via de route van vervroegde pensionering of arbeidsongeschiktheid of als gevolg van psychische klachten. Verder is er eveneens sprake van achteruitgang in zien, ruiken en horen, fysieke kracht en snelheid (zie De Lange et al., 2013; Hupkens, 2006; Scheibe & Zacher, 2013 voor meer relevante bronnen). Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer en Dikkers (2011) hebben via een meta-analyse aangetoond dat leeftijd samenhangt met een toename van het belang van intrinsieke drijfveren om te werken en een afname van de nadruk op groei en extrinsieke drijfveren om te werken (zie ook Zacher & De Lange, 2011).

Ondanks deze gemiddelde uitkomsten is er over het algemeen echter sprake van een grote diversiteit binnen de groep oudere werkenden en zijn de gevonden veranderingen met leeftijd niet van toepassing op alle ouderen. De hierboven vermelde negatieve uitkomsten lijken sterker te zijn voor oudere werkenden met een lagere opleiding, een arbeidshandicap, voor vrouwen en voor allochtonen (Nauta et al., 2004; 2006). Het is daarom van belang oog te hebben voor de diversiteit onder ouder wordende werkenden in termen van mentale en fysieke belastbaarheid. Kalenderleeftijd is geen eenduidige factor en fungeert als een containerbegrip voor verschillende betekenisvolle onderliggende processen. Meer specifiek verwijst ouder worden op het werk namelijk naar: cognitieve, psychologische, sociale, fysieke en maatschappelijke veranderingen die men ondergaat in en buiten het werk over de levensloop (De Lange et al., 2006; Zie Figuur 3.1). Figuur 4.1 geeft een overzicht van verschillende operationalisaties van het begrip ouder worden, met per type operationalisatie een aantal voorbeeldindicatoren (gebaseerd op De Lange et al., 2006; De Lange et al., 2013; Sterns & Miklos, 1995).



Figuur 4.1 Leeftijdsgedimensie model (De Lange et al., 2006; De Lange et al., 2013)

In Figuur 4.1 kunt u zien dat een andere manier om naar ouder worden op het werk te kijken dan de meest gangbare operationalisatie ‘chronologische leeftijd’ (kalenderleeftijd), bijvoorbeeld iemands *organisatieleeftijd* of *prestatieleeftijd* betreft. Organisatieleeftijd verwijst naar de mate waarin mensen zich hebben ontwikkeld tot op een bepaald punt in hun loopbaan, en hoe goed hun werkprestaties en competenties op dat moment zijn. Dit kan gemeten worden met behulp van indicatoren als vakmanschap en jaren dienstervaring. Een andere leeftijdsmaat is de *psychosociale beleving* van ouder worden, wat verwijst naar de percepties die mensen zelf, alsook hun omgeving, hebben van hoe oud of hoe jong men is, en de gevolgen die dit heeft voor iemands functioneren. Dit type indicator kan gemeten worden met behulp van variabelen zoals beeldvorming over de oudere werknemer (hoe oud voelt een werknemer zich?), subjectief tijdsperspectief (bijvoorbeeld hoe ver kijkt iemand vooruit) en relatieve leeftijd (hoe oud ben ik in vergelijking tot bijvoorbeeld mijn teamgenoten of mijn leidinggevende). Een andere leeftijdsmaat die meer betrekking heeft op de fysieke en cognitieve veranderingen is *functionele leeftijd*, die gemeten kan worden met behulp van variabelen als gezondheid en leefstijl, fysieke en cognitieve capaciteiten van werknemers (zie ook Kader Promotieonderzoek Teun Aalbers).

Werkenden zullen gedurende de levensloop belangrijke ontwikkelingen binnen en buiten het werk om gaan ervaren. Denk bijvoorbeeld aan gebeurtenissen zoals kinderen krijgen, aanpassingen in de partnerrelatie, scheidingen, ziekte en het overlijden van naasten, nieuwe verbintenissen en nieuwe bestedingen van de vrije tijd. Deze veranderingen hebben effect op de motieven om te werken en het vormgeven van het werk (bijvoorbeeld hoeveel uren een werkende wil en kan werken).

Leeftijdsgerelateerde veranderingen kunnen gemeten worden via de *leefsituatie leeftijd* (thuissituatie, economische situatie; zie Figuur 4.1). De *leefsituatie leeftijd* verwijst naar hoe mensen op een bepaald punt in hun levensloop hun privésituatie hebben ingericht en welke gevolgen dat heeft voor de tijd en aandacht die zij aan hun werk besteden (De Lange et al., 2006). Kooij et al. (2008) hebben deze verschillende typen operationalisaties van ouder worden op het werk in verband gebracht met de motivatie om langer door te werken. Oudere werkenden met een jongere en werkende partner zullen bijvoorbeeld veel gemotiveerder zijn om door te werken in vergelijking tot oudere werkenden met al gepensioneerde partners.

Promotieonderzoek Teun Aalbers

Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat slechts drie procent van de bevolking voldoet aan de vier belangrijkste normen voor gezond leven: voldoende beweging, gezonde voeding, matig alcoholgebruik en niet roken. In 2009 was 47 procent van de Nederlandse bevolking boven de 20 jaar te zwaar, zo blijkt uit gegevens van het ministerie van VWS. En in 2010 haalde 34 procent de norm voor gezond bewegen niet. De kans is dus groot dat er voor de Nederlander (en zijn werkgevers) nog veel gezondheidswinst is te behalen, zeker als hij wil dat zijn brein zo lang mogelijk goed blijft werken (zie Aalbers & De Lange, 2013).

Goed voor lichaam én geest

De Brain Aging Monitor (BAM ; zie Aalbers & De Lange, 2013) is een e-Health interventie met als doel hersenveroudering tegen te gaan door werknemers gezonder te laten leven. Het Brain Aging Monitor (BAM) project is gefinancierd door NWO en ontwikkeld door het Radboud UMC. De BAM omvat een website waarop deelnemers gestimuleerd worden om op gezonde wijze met hun leefstijl aan de slag te gaan. De leefstijlfactoren waar het programma zich op richt zijn: 1) gezonde beweging, 2) gezonde voeding, 3) alcoholconsumptie, 4) rookgedrag, 5) het slaappatroon en 6) stress.

Deelnemers die de BAM hebben gevolgd, geven de volgende resultaten weer:

1. 2700+ deelnemers geregistreerd in 6 maanden
2. 22.699 ingevulde vragenlijsten
3. 2615 afgeronde doelen (met een gemiddeld slagingspercentage van 40%)

Deelnemers binnen de BAM geven het belang van de interventie weer in het behalen van hun doelstellingen om gezonder te gaan leven, wat blijkt uit onderstaande quotes van de gebruikers.

“Ik kick er echt op als de grafiek groen blijft en dat ik dit dagelijks aan mag geven. En het is een leuke bijkomstigheid dat ik heel gestaag iets afval.”

Ook werkgever heeft belang bij gezonde werknemer

Aalbers denkt dat de BAM kan bijdragen aan het gezondheidsbeleid van een organisatie: ‘De Brain Aging Monitor brengt de leefstijl van deelnemers in kaart en meet het functioneren van de hersenen met een nieuwe spellenbatterij die speciaal voor dit onderzoek ontwikkeld is. Nadat sterke en minder sterke kanten van de leefstijl zijn geïdentificeerd, kunnen deelnemers haalbare, maandelijkse gedragsdoelen vaststellen.

4.2 Dialoog Leidinggevende, HRM-adviseur en werknemer

Een goede dialoog tussen leidinggevende, medewerker en HRM over leeftijdsgerelateerde veranderingen is belangrijk om op tijd (preventief) geschikte handvatten en concrete HRM-praktijken te kunnen bieden om een misfit tussen de persoon en zijn omgeving te voorkomen. Door het voeren van een goede dialoog op het werk, kan namelijk nagegaan worden of de leeftijdsgerelateerde veranderingen effect hebben op de ontwikkeling van de motivatie, capaciteiten, gezondheid en functionele vermogens van ouder wordende werknemers.

Nauta, De Lange en Görtz (2010) hebben de verschillende operationalisaties van leeftijd vertaald in werkgerelateerde behoeften, kernvragen en preventieve en curatieve HRM-maatregelen op werkgeversniveau die bedrijven (toegepast door Politie Nederland; Vereniging Bedrijfstak Zorg; Kennemerland, Amstelland & Meerlanden) kunnen gebruiken om veranderingen over de levensloop te diagnosticeren en te relateren aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers op het werk (zie Bijlage 2, Figuur F). Het is mogelijk de beschreven thema's en kernvragen te koppelen aan bijvoorbeeld functioneringsgesprekken met medewerkers of te ondervragen via het jaarlijks tevredenheidonderzoek in uw bedrijf. Vanuit het lectoraat HRM geven wij advies over het gebruik van dit dialooginstrument, organiseren wij workshops in het realiseren van een effectieve dialoog over duurzame inzetbaarheid, maar doen wij ook onderzoek naar de effectiviteit van het dialooginstrument. Wat kunnen werkenden vervolgens zelf doen om de inzetbaarheid te bewaken of te verbeteren?

4.3 Individueel en team job crafting: zelfmanagement als HRM-praktijk

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat er diversiteit bestaat in het ouder worden op het werk (de ene oudere is de andere niet) en dat kwetsbare oudere werkenden met name zullen streven naar het voorkomen van (verdere) verliezen in fysieke of mentale reserves op het werk (Baltes, Staudinger, & Lindenberger, 1999; De Lange, Van Yperen, Van der Heijden, Bal, 2010). Een belangrijk voorbeeld van een levenslooptheorie die de diversiteit onder ouderen in belastbaarheid kan verklaren, is het Selection, Optimization with Compensation (SOC)-model van

Baltes et al. (1999). Volgens deze theorie is succesvol ouder worden of duurzame inzetbaarheid mogelijk via het inzetten van de juiste selectie- ('ik focus op specifieke werktaken'), optimalisatie- ('ik zorg voor ergonomische aanpassingen in mijn werksetting') en compensatiestrategieën ('ik neem meer tijd voor deze cognitieve taak'). Eerder onderzoek heeft significante verbanden tussen SOC-strategieën en het werkvermogen van 65plus werkenden en verpleegkundigen gevonden (Müller, De Lange et al., 2013). De SOC-theorie geeft weer dat werkenden geen passieve toeschouwers zijn op het werk en duurzaam inzetbaar kunnen blijven via het inzetten van hun opgebouwde expertise en relevante copingstrategieën zoals job crafting technieken (De Lange et al., 2013).

Job crafting omvat diverse initiatieven van werkenden om het werk aan te passen. Dat betreft bijvoorbeeld inhoud of arbeidsomstandigheden meer in overeenstemming brengen met de eigen wensen en het eigen werkvermogen (Dorenbosch, Bakker, Demerouti & van Dam, 2013; Tims, Bakker & Derks, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) komt de motivatie voor job crafting voort uit de volgende drie persoonlijke behoeften: controle willen uit oefenen op het eigen werk, een positief zelfbeeld creëren op het werk en het willen bevredigen van de behoefte aan sociaal contact. Vanuit het lectoraat HRM veronderstellen wij dat werkenden in een situatie van een psychologisch contract breuk (misfit) meer gemotiveerd zullen zijn om job crafting toe te passen in vergelijking tot werkenden die geen breuk ervaren. Wat kun je als werkende dan concreet zelf doen om een betere fit met het werk te realiseren?

Werkenden kunnen tot op zekere hoogte de manier waarop hun werk is geconceptualiseerd en wordt uitgevoerd naar eigen inzicht aanpassen. Werkenden kunnen het werk 'craften' met de bedoeling hetgeen het werk van hen vraagt/eist of hetgeen het werk hen biedt, zodanig aan te passen dat het goed aansluit bij het eigen werkvermogen en doorwerkwenen. Laten wij als casus een teamleider in het onderwijs nemen die 5 jaar zijn functie uitoefent en behoefte heeft aan nieuwe uitdagingen. De teamleider in het onderwijs kan bijvoorbeeld een nieuwe taak erbij nemen zoals het organiseren van de Summer School van de opleiding (dit noemen wij *Taak of Functie crafting*). De teamleider kan ook de momenten van contact met anderen anders gaan vormgeven (*Relationeel crafting*). Bijvoorbeeld, de teamleider uit het onderwijs gaat met duidelijke spreekuren werken zodat docenten op bepaalde tijdstippen met vragen kunnen komen en niet de hele week in- en uitlopen. Verder kan de teamleider ook met een andere tafelopstelling in zijn eigen lokaal werken om

beter contact met studenten en docenten te krijgen (*Werkcontext crafting*). Een persoon kan in plaats van aan de werkomgeving sleutelen ook aan zijn of haar eigen percepties of ideeën over het werk sleutelen; waardoor bijvoorbeeld een andere betekenis gegeven wordt aan het werk (*Cognitief crafting*). De teamleider in het onderwijs woont een intervisiebijeenkomst bij en gaat vervolgens anders kijken naar de eigen baan: het is een zware, maar wel een erg mooie functie (cognitief herinterpreteren). De teamleider kan ook zichzelf verder craften (*Personal crafting*) door bijvoorbeeld mee te gaan doen aan fitness training op het werk en een opleidingsplan op te stellen. Werkenden kunnen zelfstandig job craften, maar het is ook mogelijk samen in teams te leren of de werkomgeving aan te passen (collaborative of team job craften; Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2012; McClelland, Leach, Clegg & McGowan, 2014). In deze zelfmanagement technieken kunnen wij wederom een onderscheid maken in technieken gericht op het verbeteren van:

- a) de eigen competenties om te kunnen werken (via informeel of formeel leren);
- b) de eigen motivatie om te willen doorwerken (motivatie gerichte workshops; zie bijvoorbeeld de doorwerkworkshop voor oudere werkenden; De Lange, 2012);
- c) de eigen gezondheid te verbeteren (zoals leefstijlbevordering of stresstrainingen) om nu en in de toekomst te kunnen werken (zie Promotieonderzoek Teun Aalbers).

HRM heeft als belangrijke rol de werkenden en leidinggevendenden te onderwijzen in (nieuwe) zelfmanagement technieken. In samenwerking met onder andere het lectoraat Arbeid & Gezondheid (Yvonne Heerkens en Josephine Engels) zal het lectoraat HRM de komende jaren nieuw praktijkgericht onderzoek naar de opzet, implementatie en het effect van zelfmanagement technieken in het realiseren van duurzame inzetbaarheid gaan opzetten (zie voorbeelden lopende projecten in kader Promotieonderzoeken Teun Aalbers en Godelieve Hofstee en Kader leerwerkplaats preventief gezondheidsmanagement in Hoofdstuk 4)

Promotieonderzoek van Godelieve Hofstee

Callcenter medewerkers staan dagelijks in contact met boze klanten. Dit wordt over het geheel genomen gezien als een van de meest stressvolle aspecten van dit werk, met onwenselijke gevolgen voor het welzijn van de medewerker, de kwaliteit van de dienstverlening en de uiteindelijke bedrijfsresultaten.

Het promotieonderzoek van Godelieve Hofstee richt zich op de verbetering van telefonische dienstverlening aan boze klanten. Hierbij probeert zij te achterhalen in hoeverre medewerkers moeite hebben interpersoonlijke emotieregulatie strategieën (bijvoorbeeld het onderdrukken van negatieve en het 'faken' van positieve expressies) die in dit soort situaties noodzakelijk zijn, te combineren met de taakuitvoering. Bovendien bekijkt ze op welke manier tijdsdruk en taakcomplexiteit deze wisselwerking in ongunstige zin beïnvloeden. Tenslotte onderzoekt ze welke rol de capaciteit van het werkgeheugen en de 'executive control' vaardigheden van de medewerker (onder andere: impulsbeheersing, snel kunnen switchen van taak, aandacht) hierbij spelen, en in hoeverre het zin heeft ze hierin te trainen of praktische handvatten aan te bieden om tot gezonde emotie-regulatie op het werk te komen.

Godelieve Hofstee promoveert op wetenschappelijke artikelen. Haar vaste begeleiders zijn VU-hoogleraar Industrial Psychology Paul Jansen (promotor), HAN-lector HRM Annet de Lange (co-promotor). In 2014 werd het belang van het onderzoek onderstreept door een positieve beoordeling van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en het verstrekken van de Docentenbeurs voor 4 jaar aan Godelieve Hofstee (slechts 20% gehonoreerde voorstellen).

Bouwsteen 3 Duurzame inzetbaarheid: instrumenten en trainingen ter ondersteuning van het zelfmanagement van werkenden

HRM kan het zelfmanagement van (kwetsbare) werkenden faciliteren door het gebruik van het dialooginstrument duurzame inzetbaarheid (Bijlage 2) te implementeren en bewustwording te creëren bij medewerkers en leidinggevendenden over kansen en risico's als gevolg van het ouder worden op het werk.

Daarnaast kan er vanuit HRM-advies gegeven worden over (evidence-based) zelfmanagement technieken (of persoonsgerichte interventies) om gezond, gemotiveerd en capabel door te kunnen werken over de tijd.

5

Duurzame inzetbaarheid vanuit werkgeversperspectief: Mesoniveau

“An ounce of prevention is worth a pound of cure.”

Benjamin Franklin

5.1 Strategische functies van bundels van Human Resource Praktijken

De dynamiek op de arbeidsmarkt vergt een toenemend adaptief vermogen of wendbaarheid van zowel organisaties als werkenden; wat zich onder andere uit in het streven van beide partijen naar meer flexibiliteit en baanzekerheid in het managen en organiseren van bedrijfsprocessen (De Lange et al., 2011; Wiltshagen, 2013). In dit hoofdstuk beschrijf ik voorbeeldstudies van het lectoraat HRM over de effecten van flexibiliteit in HRM-praktijken op werknemer en organisatie-uitkomsten. Verder zullen de onderliggende strategische functies van de HRM-bundels vanuit werkgeversperspectief nader toegelicht worden en sta ik stil bij de rol van lijnmanagement en leiderschap in de implementatie van HRM-praktijken (De Lange et al., 2013; Zacher, Clark, Anderson & Ayoko, 2014).

5.2 Strategisch HRM-beleid en duurzame inzetbaarheid

Bij het ontwerpen van strategisch HRM-beleid in relatie tot duurzame inzetbaarheid kan een werkgever kiezen uit verschillende typen HRM-praktijken of interventies. Om te beginnen kan gekeken worden naar de focus van de HRM-praktijk: curatie, preventie of amptie. Bij curatie gaat het om het verhogen van een te

lage inzetbaarheid, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van gezondheidsklachten of verzuim. Bij preventie gaat het om het voorkomen van een verminderde inzetbaarheid bijvoorbeeld in het geval van werkende met mantelzorg taken en met amplitie worden HRM-praktijken of interventies bedoeld die gericht zijn op het bevorderen van positieve indicatoren van duurzame inzetbaarheid van werkenden zoals gezondheid, welbevinden en bevologenheid (Ouweneel et al., 2009).

Daarnaast kunnen interventies gericht zijn op kenmerken van de werknemer (zoals leefstijlbevordering) of op de werkgever (zoals trainingen aan leidinggevenden over duurzame inzetbaarheid), of op de combinatie van werknemer en werkgever (bijv. dialoog instrument duurzame inzetbaarheid) (De Lange et al., 2011). Uit het overzicht van Brouwer en collega's (2012) werd duidelijk dat in Nederland vooral gebruik gemaakt wordt van interventies gericht op preventie of curatie en dat het accent ligt op het ondersteunen of veranderen van het gedrag van de werkende (via bijvoorbeeld leefstijlprogramma's). Minder onderzoek is gedaan naar de effecten van werkinhoudelijke aanpassingen of interventies gericht op leidinggevenden. Binnen het lectoraat HRM kijken wij naar de ontwikkeling van preventief gezondheidsbeleid binnen organisaties en met name binnen de sector zorg. Wij doen hier onderzoek naar, maar werken ook met HR-professionals samen in het verzamelen van nieuwe kennis door een zogenaamd impactlab (zie Praktijkbox 5.1).

Impact Lab Preventie HRM via E-health (Praktijkbox 5)



De leer-werkplaats of impactlab is een samenwerking tussen de Zorgalliantie van de HAN en Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn

De vraag die in het impactlab “Preventie HRM via online leefstijlbevordering” centraal staat is: *Wat zijn de ontwerp criteria of randvoorwaarden voor e-Health programma’s, en de implementatie van deze programma’s binnen HRM-beleid om return-on-investment voor zowel werknemers als werkgevers te realiseren? Hierbij ligt de nadruk op het reeds wetenschappelijk ontwikkelde e-Health programma de Brain Aging Monitor van het Radboud UMC.*

e-Health verwijst in dit opzicht naar het gebruik van informatie- en communicatietechnologie om de leefstijl van medewerkers te verbeteren (Aalbers & De Lange, 2013). Over de effectiviteit van deze programma’s is nog relatief weinig bekend. Gezien de snelle ontwikkelingen in e-Health programma’s bestaat er een behoefte bij zowel werknemers en werkgevers om bestaande e-Health programma’s kritisch te evalueren in termen van gebruik door medewerkers en in termen van kosten-effectiviteit voor werkgevers.

Het impactlab ‘Preventie HRM via online leefstijl bevordering’ ondersteunt door samen te kijken naar vraagstukken als:

- Welke leefstijl- of e-Health programma’s zijn beschikbaar binnen uw bedrijf?
- Hoe ziet een kosten-effectiviteit analyse van e-Health interventies zoals de BAM binnen uw eigen bedrijf eruit?
- Innovatie in e-Health: Is de ontwikkeling van mobiele applicaties als ondersteuning voor web-based e-Health programma’s als de BAM nodig of overbodig? Kunnen Quantified Self data bijdragen aan het motiveren van werkenden om een gezonde leefstijl te ontwikkelen en te behouden?

Betrokken lectoren/kenniskringen en onderzoekers:

- Annet de Lange (lector Human Resource management)
- René Bakker (lector Networked Applications)
- Teun Aalbers (onderzoeker in opleiding Radboud UMC)
- Bettina Willemsen (programmamanager Zorgalliantie.nu!)
- Pieter van Heijst (Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn)

Betrokken instellingen: 6 zorginstellingen (onder andere Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis en Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland) en 2 zorgverzekeraars (zoals Onderlinge Nationale Verzekering tegen Ziekenhuiskosten (ONVZ) en Centraal Ziekenfonds (CZ)).

Brouwer et al. (2012) hebben in hun overzichtstudie over de wetenschappelijke en grijze literatuur met betrekking tot duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers (zie ook Cuelenaere et al., 2009) belangrijke relaties beschreven tussen indicatoren van duurzame inzetbaarheid en het volgende type HRM-beleid en HRM-praktijken:

1. Aanwezigheid van loopbaanbeleid: De kern van dit type interventies is het behoud van flexibiliteit van werkenden en inzetbaarheid voor de organisatie (het is bijvoorbeeld belangrijk om functioneringsgesprekken te voeren, interne of externe mobiliteit te realiseren, opleiding of trainingen te realiseren).
2. Aanwezigheid van arbeidsomstandighedenbeleid (inclusief gezondheidsbeleid): Hier ligt het accent op het behoud of ontwikkelen van de belastbaarheid van de werkenden (bijvoorbeeld ergonomische werkaanpassingen, gezondheidsadvies, brugfuncties en technische hulpmiddelen lijken met duurzame inzetbaarheid samen te hangen) en tegelijkertijd op aanpassingen in de belasting van het werken.
3. Aanwezigheid van arbeidsvoorwaardenbeleid: Dit type interventies betreft maatregelen of acties op macroniveau die aanpassingen in beleid of in het type arbeid realiseren (ontziebeleid; deeltijdpensioen, overbruggingsbanen, financiële bonussen of voorwaarden).

Uit het overzicht van Brouwer et al. (2012) is duidelijk geworden dat bedrijven met name actief zijn op het terrein van loopbaan- en arbeidsomstandighedenbeleid en hiermee positieve resultaten weten te boeken voor de duurzame inzetbaarheid van oudere werkenden, maar dat gedegen en systematisch effect onderzoek naar de specifieke instrumenten onder verschillende type werkenden nog ontbreekt. Verder weten wij op basis van het overzicht niet of de effectiviteit van de HRM-praktijken of interventies kan veranderen over de levensloop.

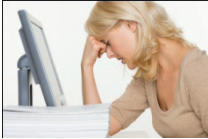
Volgens de SOC-theorie (Baltes et al., 1999; zie hoofdstuk 3) streven mensen gedurende hun levensloop vier doelen na, namelijk:

1. groei (het bereiken van een hoger niveau van functioneren);
2. behoud (het behouden van het huidige niveau van functioneren als nieuwe uitdagingen zich aandienen);
3. herstel (het herstellen en terugkeren naar het eerdere niveau van functioneren na een verlies);
4. reguleren van verlies (het goed functioneren op een lager niveau als behoud en herstel niet langer mogelijk zijn).

Aangezien HRM-beleid kan worden ingedeeld op basis van het doel dat het dient en verwacht wordt dat ouder wordende werkenden positief zullen reageren op HRM-praktijken die passen bij hun eigen werkgerelateerde doelen (zie ook Guest, 2002 over social exchange theorie) hebben we de vier levensdoelen gebruikt om betekenisvolle bundels van HRM-praktijken te onderscheiden. Via vragenlijstonderzoek, casestudies en het vragen van expertoordelen (Kooij, Jansen, Dijkers & De Lange, 2010; 2014; Veth et al., 2014) hebben we de volgende vier typen HRM-praktijken inmiddels onderzocht en gevalideerd (zie Tabel 5.1):

1. HRM-praktijken gericht op ontwikkeling van werkvermogen (ofwel loopbaanbeleid), zoals training en promotie, om werkenden te helpen hogere niveaus van functioneren te behalen (groei; verbeteren van Persoon-Omgeving fit situatie).
2. HRM-praktijken gericht op behoud van werkvermogen, zoals baanveiligheid en flexibele werktijden (ofwel arbeidsomstandighedenbeleid), waardoor werkenden in staat gesteld worden hun huidig niveau van functioneren te behouden (stabiliseren van een Fit-situatie).
3. HRM-praktijken gericht op ontzien van werkenden via het beschermen of sparen van werkenden (door demotie of taakverlichting). Deze HRM-praktijken helpen werkenden om goed te functioneren op lagere niveaus wanneer behoud of herstel niet langer mogelijk is (reguleren van verlies of herstellen van een Misfit-situatie).
4. HRM-beleid gericht op het benutten van de bestaande ervaring, kennis en kunde van werkenden, zoals horizontale baanverandering of taakverrijking, en het gebruiken van nog niet eerder gebruikte kennis en vaardigheden van de werknemer via het starten van een tweede loopbaan (verbeteren Persoon-omgeving Fit-situatie) (zie tabel 5.1).

Tabel 5.1 HRM-bundels met concrete voorbeeld-HRM-praktijken en onderliggende functie in relatie tot Persoon-Omgeving fit

Bundel HRM-praktijk	Ontwikkel	Behoud / Flexibiliteit HRM	Benut	Ontzie
Specifieke voorbeeld praktijken	Training Continue ont- wikkeling in de functie Promotie	Ergonomische aanpassingen Flexibele arbeids- voorwaarden Prestatiebeloning Werkweek van 4x9	Taakverrijking Participatie in besluitvorming Horizontale baan verandering Tweede loopbaan	Extra verlof Sabbatical pensioen Prepensioen Demotie Vrijstelling van overwerk Deeltijd-pensioen
Onderliggende HR strategische functie	Stabiliseren of verbeteren Persoon-Werk fit	Stabiliseren Persoon-Werk Fit	Verbeteren Persoon-Werk fit	Herstellen van een Misfit-situatie
	Preventie en Amplitie	Preventie	Amplitie	Curatie
				

Promotieonderzoek Klaske Veth

Welke HRM-praktijken kunnen het welzijn van de medewerker vergroten?

Organisaties willen graag medewerkers die bevlogen, employable, en gezond aan het werk zijn, met positieve werkuitskomsten, zoals hogere productiviteit als gevolg. Naarmate medewerkers ouder worden ('ageing') krijgen zij te maken met de achteruitgang van fysieke en cognitieve capaciteiten die inherent is aan het menselijke verouderingsproces. Daarnaast kunnen ook werkomstandigheden belastend zijn en daarmee bijdragen aan de achteruitgang van bijvoorbeeld hun vitaliteit, maar ze kunnen ook stimulerend zijn en daarmee hun vitaliteit bevorderen. Dit laatste impliceert dat werk een positieve rol kan spelen in het 'healthy ageing' proces. Deze thematiek is meer dan ooit actueel nu er sprake is van een verhoging van de pensioenleeftijd. Arbeid kan dus de werking van een medicijn hebben.

Dit promotieonderzoek richt zich op de bijdrage die Human Resource Management kan leveren aan enerzijds het creëren van een gezonde balans tussen belastende en belastbaarheidsfactoren, en anderzijds aan de duurzame werkuitskomsten (zoals de eerdergenoemde bevlogenheid, employability, en gezondheid). Hierbij richt Klaske zich in eerste instantie op de oudere medewerkers binnen de zorgsector. Bij vervolgstudies zijn drie verschillende sectoren betrokken, alsook alle leeftijdscategorieën. Immers, gezond ouder worden ('healthy ageing') start al op jonge leeftijd. Klaske kijkt naar de verschillen in perceptie en gebruik van HRM-praktijken tussen de leeftijdscategorieën en de effecten ervan op enkele duurzame positieve uitkomsten. Bovendien bekijkt ze hoe enkele genoemde relaties op elkaar inwerken. Tenslotte onderzoekt ze één HR-praktijk in detail en kijkt in hoeverre dat aan de positieve uitkomsten bijdraagt.

Klaske Veth promoveert op wetenschappelijke artikelen. Haar vaste begeleiders zijn Beate van der Heijden (hoogleraar Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit), Annet de Lange (HAN-lector HRM), Hubert Korzilius (associate professor Onderzoeksmethodologie aan de Radboud Universiteit).

Het lectoraat HRM heeft een aantal relevante studies afgerond waaruit duidelijk is geworden dat de perceptie en het gebruik van HRM-praktijken positief samenhangt met indicatoren van duurzame inzetbaarheid (zoals werkvermogen, vitaliteit en employability; zie Kader Onderzoeksproject 1, promotieonderzoek Klaske Veth en Kooij et al., 2014). Uit het vragenlijstonderzoek van Kooij et al. (2010) kwam

bijvoorbeeld naar voren dat de relatie tussen de behoud-instrumenten: ‘het delen van informatie’, ‘het werken in teams’ en ‘flexibele werktijden’ sterker samenhangt met de tevredenheid en betrokkenheid onder oudere werknemers in vergelijking tot jongere werknemers. Terwijl de relatie tussen de ontwikkelinstrumenten ‘promotie’ en betrokkenheid sterker is voor jongere werknemers in vergelijking tot oudere werknemers (Kooij et al., 2010). Uit de resultaten van het vragenlijstonderzoek voor de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen onder 1418 werkenden (zie Onderzoeksproject) werd bovendien duidelijk dat het gebruik van HRM-praktijken samenhangt met werkvermogen; aangezien de werknemers met matig werkvermogen scores significant meer gebruik maken van ontziepraktijken in vergelijking tot werknemers met betere werkvermogen scores.

Om na te gaan of deze verbanden ook internationaal zichtbaar zijn, is recent een internationaal vergelijkend onderzoek uitgevoerd op basis van data van de Sloan Center for Aging and Work (Boston). In deze studie zijn de effecten van Flexibiliteit HRM (in de aard van het werk, het aantal uren werk, in hoeveelheid thuiswerk en mogelijkheden voor verlof) onderzocht in relatie tot de prestatie van werknemers. Uit deze internationale studie, gebaseerd op onderzoek in 11 verschillende landen⁵ en longitudinale data van 2210 Amerikaanse werknemers, werd duidelijk dat ‘flexibiliteit HRM’ in alle contexten samenhangt met prestatie voor oudere werknemers en bevlogenheid van jongere werknemers (Bal & De Lange, 2014).

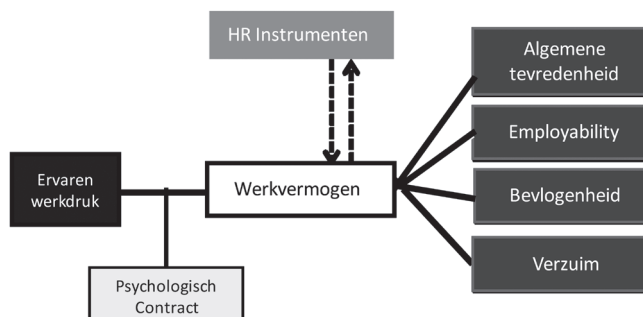
Eerder onderzoek heeft de waarde van de aanwezigheid van HRM-bundels van praktijken voldoende aangetoond om de volgende (evidence-based) bouwsteen voor duurzame inzetbaarheid te kunnen vorm geven:

Bouwsteen 4 Duurzame inzetbaarheid: HRM-bundels en HRM-praktijken

De volgende betekenisvolle HRM-bundels en HRM-praktijken moeten zichtbaar en toegankelijk gemaakt worden voor verschillende type werkenden: Ontwikkel, Behoud, Benut en Ontzie HRM-praktijken. Er moet nog meer systematisch onderzoek gedaan worden naar de (kosten)effectiviteit van deze bundels in relatie tot indicatoren van duurzame inzetbaarheid voor werkenden.

5 26% uit Japan, 14.7% uit Brazilië, 14.5% uit China, 13.1% uit Mexico, 11% uit Amerika, 5.3% uit Spanje, 5.3% uit India, 4.4% uit Zuid-Afrika en Botswana afkomstig, 3.9% uit Engeland, 1.7% uit Nld

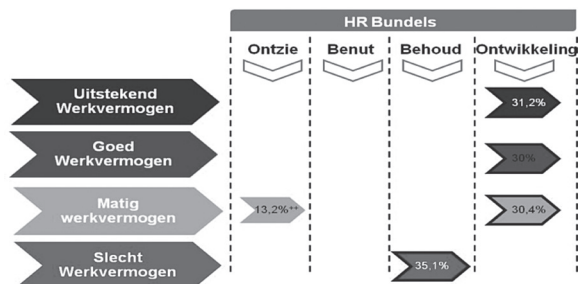
Vervolg Onderzoeksproject 1 HAN onderzoek duurzame inzetbaarheid



Figuur 5.2 Onderzoeksmodel lectoraat HRM

In deel 2 van het onderzoek duurzame inzetbaarheid van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (zie ook Hoofdstuk 4 van de rede) heeft het lectoraat HRM onderzoek gedaan naar het model uit Figuur 5.2. Van de 3143 HAN-medewerkers hebben 1418 de enquête ingevuld en verstuurd. Dit komt neer op een respons van 45,3%. Van de respondenten is 38.0% man en 62.0% vrouw; De respondenten bestaan voor 50,5% uit onderwijzend personeel, voor 38.0% uit ondersteunend personeel, voor 3.4% uit onderzoekers en voor 8.1% uit leidinggevend. Verder heeft het merendeel van de respondenten (85.2%) een vast contract en een aanstelling van 0.8-1.0 fte (55.5%) of een aanstelling van 0.6 tot 0.8 fte (29.4%). Uit de HR-metrische resultaten werd duidelijk dat de HAN-medewerkers gemiddeld een goed tot uitstekend werkvermogen weergeven en dat het werkvermogen significant samenhangt met de algemene tevredenheid, employability, bevlogenheid en met verzuim.

Hieronder is het gebruik van HRM-bundels van praktijken per categorie werkvermogen terug te vinden. Met name de categorie matig werkvermogen wijkt significant af van de andere categorieën in het gebruik van ontzie-praktijken. Daarnaast lijkt de HRM-bundel-ontwikkeling belangrijk voor het faciliteren van werkvermogen. De komende jaren zal dit onderzoek herhaald worden en zal gewerkt worden aan HR-analytisch advies om het integraal HRM-beleid binnen de HAN te kunnen ondersteunen.



5.3 Het belang van ondersteunend leiderschap

In de afgelopen jaren heb ik veel toegepast HRM-onderzoek binnen verschillende organisaties mogen opzetten naar thema's als: psychologisch contract, duurzaam werk en indicatoren van duurzame inzetbaarheid. In veel van deze studies kwam de relatie met de leidinggevende als belangrijke voorspeller van duurzame inzetbaarheid terug. Wat is er bekend over de rol van de leidinggevende? Goed werkgeverschap wordt veelal samengevat als transformationeel, mensgericht of ondersteunend leiderschap en leiderschap dat tegemoet komt aan het psychologisch contract van de werkende (zie Kunze & Bruch, 2010; McDermott et al., 2013; McMurray et al., 2010; Zacher et al., 2014). McDermott geeft weer dat met name de interne afstemming van de organisatiestrategie en HRM-praktijken zal bijdragen tot effectief leiderschap. Een nieuwe term in onderzoek is 'lean leiderschap' waarbij de leidinggevende of de lijnmanager en de werkende zo efficiënt mogelijk gaan samenwerken om tot de beste resultaten te komen en er sprake is van gedeelde autonomie (Dombrowski & Mielke, 2013). Vanuit het lectoraat HRM doen wij onderzoek naar de modererende werking van leiderschap in relaties tussen HRM-praktijken en duurzame inzetbaarheid.

Uit een cohort studie onder 65plus uitzendkrachten opgezet door het lectoraat HRM is bijvoorbeeld duidelijk geworden dat 65plus werkenden die gebruik maken van flexibiliteit HRM stabiele duurzame inzetbaarheid scores over de tijd rapporteren (in termen van employability, vitaliteit en werkvermogen). De belangrijkste voorspellers van duurzame inzetbaarheid over de tijd vormen echter de relatie met de leidinggevende en persoonskenmerken als een focus op ontwikkeling (zie De Lange, Van der Heijden & Peeters, 2013 en Kader Onderzoeksprojecten 2 en 3)



Onderzoeksproject 2 65plus uitzendwerk en HRM

De Nederlandse 65plus-cohortstudie is opgezet in 2011 door dr. Annet de Lange in samenwerking met Uitzendbureau 65plus (www.65plus.nl) om de duurzame inzetbaarheid van 65plus werknemers tien jaar lang te kunnen volgen. In deze studie worden elk jaar de via Uitzendbureau 65plus geregistreerde werknemers aangeschreven om deel te nemen aan een uitvoerig vragenlijstonderzoek. Ieder jaar bestaat de steekproef uit eerder en nieuw ingeschreven personeel. Hierdoor hebben we de mogelijkheid om ook een langer lopend panel over de tijd te onderzoeken. Deze unieke onderzoeksopzet maakt het mogelijk verschillen tussen de cohorten, maar ook binnen een panelgroep van medewerkers over de tijd te bestuderen.

In de Nederlandse 65plus-cohortstudie wordt gebruik gemaakt van een omvangrijke vragenlijst gericht op het meten van diverse demografische en werkgerelateerde kenmerken en uitkomsten, namelijk: vragen over de loopbaan, inhoud en betekenis van het werk, prestatiemotivatie, het ouderenklimaat, HRM-beleid, relevante indicatoren van duurzame inzetbaarheid zoals vitaliteit, beroepsexpertise, burnout, bevlogenheid, tevredenheid, motivatie, en sinds 2012 ook werkvermogen. Verder omvat de vragenlijst diverse leefstijlvragen (sporten, slapen enz.). Voor de studie zal van 2011 tot en met 2020 elk jaar in mei een vervolgmeting plaatsvinden.

Cohort 2011 is	555 werknemers
Cohort 2012 is	426 werknemers
Cohort 2013 is	313 werknemers
Complete panel 2011-2013 is	228 werknemers

De studie omvat 10 follow-up metingen met negen tijdsintervallen van één jaar. Uit deze studie kwam naar voren dat oudere uitzendkrachten met name gebruik maken van flexibiliteit of behoud HRM.

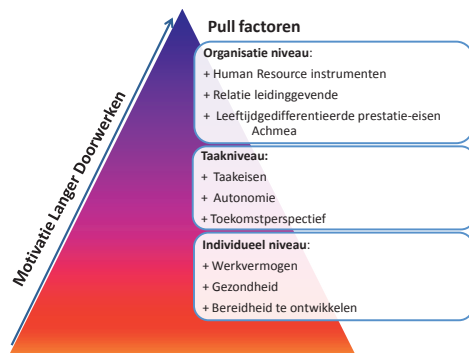


Onderzoeksproject 3: duurzame inzetbaarheid onderzoek Achmea

In de CAO 2013-2014 heeft Achmea de afspraak opgenomen om samen met oudere medewerkers hun duurzame inzetbaarheidswensen en -mogelijkheden te onderzoeken in relatie tot de verhoging van de pensioenleeftijd. De opdracht is verstrekt door Cao-partijen en luidt:

Onderzoek samen met oudere medewerkers de DI-wensen en -mogelijkheden in relatie tot de verhoging van de pensioenleeftijd. Het onderzoek moet worden verricht in de periode 2013-2014.

Dit onderzoek is uitgevoerd door het lectoraat HRM in 2014. Via een literatuuronderzoek, desk/research en diverse interviews is een model voor langer gemotiveerd doorwerken ontwikkeld en onderzocht binnen Achmea; zie Figuur 5.3). Uit dit onderzoek werd duidelijk dat de groep oudere werkenden heterogeen is wat betreft de doorwerkwensen en dat de verschillende oudere werkenden hierdoor ook behoefte lijken te hebben aan andere type HRM-praktijken. Het onderzoek gaf tevens weer dat één van de belangrijke voorspellende factoren de relatie met de leidinggevende is. Een scenario dialoog instrument is ontwikkeld en gevalideerd in het vragenlijstonderzoek om sneller met de oudere werkende in gesprek te komen over de doorwerkwensen en -mogelijkheden binnen Achmea.



Figuur 5.3 Pull factoren in relatie tot de motivatie om langer door te werken.

Op basis van de beschreven resultaten uit eerder onderzoek, kunnen wij de volgende bouwsteen voor duurzame inzetbaarheid opstellen:

Bouwsteen 5 Duurzame inzetbaarheid vanuit HRM: Ondersteunend leiderschap

Belangrijke randvoorwaarde voor een effectief duurzaam inzetbaarheidsbeleid is ondersteunend leiderschap

6

Duurzame inzetbaarheid vanuit regionaal of overheidsperspectief: Macroniveau

*“We delight in the beauty of the butterfly,
but rarely admit the changes it has gone through
to achieve that beauty.”*

Maya Angelou

We weten inmiddels veel over HRM-vraagstukken op micro- en werkgever of meso-niveau, maar wat zijn de HRM-ontwikkelingen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid op regionaal of nationaal niveau? Laten wij beginnen met de nationale plannen en ambities van de overheid. De overheid heeft al veel initiatieven ontplooid om werkgevers te ondersteunen in het vormgeven van duurzaam inzetbaarheid. Lodewijk Asscher heeft onlangs in een kamerbrief aan de tweede kamer deze initiatieven als volgt samengevat (Asscher, 2014; uit kamerbrief Mei 2014; pagina 8): *“de Rijksoverheid is een van de grootste werkgevers van Nederland en heeft een lange historie met initiatieven op het terrein van duurzame inzetbaarheid, de minister voor Wonen & Rijksdienst is verantwoordelijk voor beleid op dit gebied. Van oudsher richten initiatieven binnen het Rijk zich vooral op het terrein van gezondheid en ontwikkeling. Dit gebeurt onder andere met gerichte aanpakken om arbeidsverzuim te voorkomen en terug te dringen, de mogelijkheid voor organisaties voor begeleiding bij werkdruk, de Arbocatalogus Rijk (met aandacht voor PSA en aanpak van agressie en geweld) en een campagne Werken in Balans (met aandacht voor de combinatie werk en mantelzorg). Deze initiatieven zijn veelal gezamenlijk met de vakbonden gestart, in samenwerking met het A+O fonds Rijk. Daarnaast investeert de Rijksoverheid veel in het behoud en ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van het personeel via scholing en opleidingsbudget”*.

Volgens een conceptbesluit van minister Asscher mogen werkgevers bovendien twee soorten kosten in mindering brengen op de ontslagvergoeding, namelijk: transitiekosten en inzetbaarheidskosten. Bij transitiekosten gaat het om kosten die een werkgever maakt in het zicht van een ontslagsituatie en die erop gericht zijn om de werkloosheid van de werknemer te voorkomen of te bekorten (zoals outplacement). Bij inzetbaarheidskosten kan het gaan over kosten die gemaakt moeten worden voor opleiding.

Uit het overzicht van Brouwer et al. (2012) werd duidelijk dat het activerend arbeidsmarktbeleid van de overheid zijn vruchten lijkt af te werpen op de duurzame inzetbaarheid van werkenden, maar dat er nog een aantal aandachtspunten of obstakels in het langer doorwerken tot op hoge leeftijd overblijven. De financiële aantrekkelijkheid van doorwerken kan bijvoorbeeld verbeterd worden. (langer doorwerken lijkt financieel weinig extra's op te leveren). Daarnaast kunnen de opleidingsmogelijkheden en beeldvorming over ouder worden nog verbeterd worden. Er zijn bijvoorbeeld weinig intersectorale collectieve arbeidsovereenkomsten die het voor werkenden makkelijker maken om van de ene sector via omscholing naar een andere sector te komen. Wanneer wij ons arbeidsmarktbeleid bijvoorbeeld vergelijken met dat van IJsland (zie Hoofdstuk 2) dan lijkt Nederland minder flexibiliteit in pensioenopname te kennen en krijgen werkgevers in IJsland meer financiële prikkels om ouderen te behouden in het arbeidsproces. Wilthagen (2013) geeft daarom weer dat Nederland toe is aan een nieuw Dutch Design van de arbeidsmarkt met als basis: Flexicurity: "combining a flexible labour market, a well-developed social safety net that ensures 'protected mobility', and active labour market policies that focus on enhancing employability through retraining and lifelong learning (EMCO, 2006)". Flexicurity betreft een sociaaleconomisch arbeidsmarktbeleid gestoeld op 4 belangrijke pilaren (Bekker & Wilthagen, 2008; Heyes, 2011):

- Flexibele en betrouwbare contracten (ofwel goed werkgeverschap);
- Omvattende regelingen voor scholing tijdens de gehele levensloop (geen financiële drempels: altijd toegang tot onderwijs; met andere woorden gelijke kansen voor alle type werkenden);
- Effectief en proactief banenmarkt beleid;
- Modern sociaal verzekeringsstelsel (goede zorg voor iedereen toegankelijk).

Werkzekerheid kan vorm gegeven worden via transitie binnen en over sectoren heen of door werkloosheidspremies actieve begeleiding bij het vinden van een nieuwe baan, en investeringen in het leren van nieuwe vaardigheden, maar ook door werkenden te stimuleren zelfregie te voeren in het vormgeven van de eigen loopbaan.

Door bijvoorbeeld het creëren van een gezamenlijke ‘arbeidspool’ kunnen werkgevers medewerkers onderling uitlenen naar elkaar ten behoeve van talentontwikkeling, mobiliteitsbevordering en/of risicospreiding. Dit nieuwe transitiemodel of Dutch Design heeft als basis de eerder beschreven functies van human resource management: het behouden van werkvermogen, het ontwikkelen en benutten van talent onder potentieel werkenden en het ontzien van werkenden die dreigen uit te vallen. Het flexicurity HRM-gedachte kan via het nieuwe Dutch Design arbeidsmarktbeleid en een effectieve implementatie op meso- en microniveau op alle niveaus van analyse zichtbaar worden (Persoon-Omgeving fit; micro-: zie Hoofdstuk 4; meso-: zie Hoofdstuk 5 en op macroniveau via bijvoorbeeld intersectorale samenwerking).

Het lectoraat HRM zal de komende jaren nagaan of dit Dutch Design op een effectieve manier geïmplementeerd kan worden, zodat het op de juiste wijze bij kan dragen aan de duurzame inzetbaarheid van verschillende doelgroepen van werkenden in de regio Arnhem en Nijmegen.

6.1 Een terugtrekkende overheid: HRM-uitdagingen en kansen

Vanaf 2015 krijgt de gemeente meer zeggenschap over het regionaal mobiliteitsbeleid en de uitwerking van de participatiewet. Eén van de mogelijkheden voor de gemeentes Nijmegen en Arnhem is te onderzoeken wat werkgevers in een vroege fase, preventief dus, kunnen doen om mobiliteitskansen te stimuleren van diverse groepen werkenden die in de komende jaren het risico lopen om boventallig te worden (via bijvoorbeeld de Dag van de Mobiliteit; zie Onderzoeksproject 4). Hierdoor faciliteren de werkgevers efficiëntere trajecten van werk(loosheid) naar werk.

Uit recente analyses uitgevoerd met behulp van subsidies van Instituut GAK (zie Brouwer, de Lange et al., 2013; Sol et al., 2010) is gebleken dat er weinig wetenschappelijk toegepast onderzoek beschikbaar is over re-integratie en (preventieve) mobiliteitsinterventies voor specifiek kwetsbare werkenden (zie ook De Lange & van der Heijden, 2013). Het lectoraat Human Resource Management

beoogt deze lacune in wetenschappelijk toegepaste zin te gaan aanvullen met nieuwe studies in de regio Arnhem en Nijmegen (zie Onderzoeksproject 4 Dag van de Mobiliteit in samenwerking met het Ace netwerk) naar met name de ontwikkeling van een nieuwe transitiebedrijf in het kader van het Gelders Arbeidsmarkt Model.

Onderzoeksproject 4: Onderzoek naar de Dag van de Mobiliteit (in samenwerking met het Ace integraal netwerk)

Voor wie is de Dag van de Mobiliteit bedoeld

De Dag van de Mobiliteit op 2 oktober 2014 is ontwikkeld door het Ace integraal netwerk bedoeld voor alle medewerkers, van directeur tot administratief medewerker en van monteur tot beleidsmedewerker. Als onderdeel van een loopbaan- of persoonlijk ontwikkeltraject; van een re-integratietraject; of om inspiratie en nieuwe ideeën op te doen.

De Dag van de Mobiliteit:

- Is een prachtige mogelijkheid om de mobiliteitskandidaten in beweging te brengen – ‘een eerste stap naar buiten’.
- Haalt ‘koudwatervrees’ weg om buiten de eigen (veilige) organisatie/afdeling te kijken.
- Geeft een medewerker de kans om een ander bedrijf te leren kennen, de sfeer op te snuiven en het netwerk te vergroten.

Wat levert het op

- Goed werkgeverschap, werken aan duurzame inzetbaarheid en mobiliteit.

Samenwerking lectoraat HRM van de HAN

De Dag van de Mobiliteit is een preventief mobiliteitsinstrument. Om de bijdrage van de Dag van de Mobiliteit aan duurzame inzetbaarheid en intersectorale mobiliteitsbevordering steviger te positioneren, wordt er een onderzoek uitgevoerd naar de effecten van de Dag van de Mobiliteit. Hoe implementeer en borg je dit instrument binnen de organisatie of het bedrijf? En hoe volg je de medewerkers die hebben deelgenomen aan de Dag van de Mobiliteit? Dit onderzoek wordt uitgevoerd door het lectoraat HRM van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen.

6.2 Het Gelders Arbeidsmarkt Model

Met re-integratietrajecten voor werklozen, onder andere uitgevoerd door het UWV en de gemeentes in Nederland, is jaarlijks veel geld gemoeid. Zo was in 2010 het totaalbudget vanuit het UWV voor de inkoop van re-integratie trajecten 215 miljoen euro (Hofman, 2007).

De werkgeversvereniging voor werkgevers in de sector Zorg en Welzijn (WZW) heeft in oktober 2013 samen met haar leden en Reflect (Universiteit van Tilburg) daarom een vernieuwd arbeidsmarktdenken geïntroduceerd: het Gelders Arbeidsmarkt Model (GAM). Inmiddels, nog geen jaar later, is dit gedachtegoed doorontwikkeld en zijn van daaruit concrete resultaten geboekt. Het GAM is gebaseerd op het flexicurity concept en omhelst onder andere het thema werkzekerheid binnen de provincie Gelderland. Volgens het GAM kan werkzekerheid en werkgeverschap het beste vorm gegeven worden op intersectoraal niveau en door de verduurzaming van de inzet 'voor en door elkaar'. Veel tijd is besteed aan het vorm geven van het waardenmodel wat de basis vormt voor transitie van werk naar werk binnen de provincie Gelderland. Het gaat niet alleen om de transitie van werk(loosheid) naar werk, maar ook over goed werknemerschap en werkgeverschap (zie Figuur 6.1).

Het GAM gaat uit van gezamenlijk maatschappelijk verantwoord ondernemerschap met goed werkgeverschap en goed werknemerschap als uitgangspunten. Het kent 4 belangrijke waarden en een aantal randvoorwaarden om hier invulling aan te kunnen geven. De waarden dienen tevens als toetsingskader voor regionale samenwerking en alle (te ontwikkelen) producten en diensten. Het GAM kent een inter(boven) sectorale arbeidsmarktbenadering en is nadrukkelijk een gedachtegoed, geen blauwdruk.



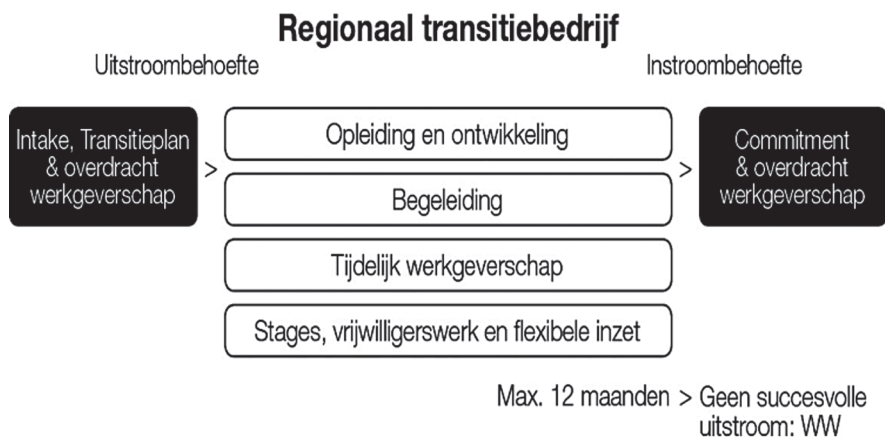
Figuur 6.1 Waardenmodel Gelders Arbeidsmarkt Model (GAM)

Het idee achter het waardenmodel is dat een passende intersectorale regionale arbeidsmarkt de volgende kenmerken dient te hebben:

- De vraag van de werkgever, werkzekerheid en zelfregie van het individu staan centraal;
- Er bestaat commitment op een gezamenlijk gedachtegoed en de daarbij horende waarden;
- Initiatieven zijn met elkaar verbonden, waardoor kennisdeling en -ontwikkeling ontstaan;
- Aanwezige talenten bij werkgevers worden optimaal benut en ingezet (voor en door);
- Intersectorale samenwerking, transitie en inzet van medewerkers is normaal geworden;
- Er is sprake van kennisdeling en service-delings (shared services);
- Er is samenwerking met Duitsland op het gebied van stageplaatsen, opleidings- en werkplekken.

Het transitiebedrijf vormt een centrale schakel bij het realiseren van de doelstellingen van het GAM. Sturing van het transitiebedrijf gebeurt aan de hand van de vraag van de werkgevers en de individuele werknemer. Werkenden en werkgevers hebben hierdoor in grote mate zelfregie over het transitieproces en dragen tegelijkertijd een sterke eigen verantwoordelijkheid. Het transitiebedrijf ondersteunt zowel in- door als uitstroom.

Gezien de huidige problematiek op de arbeidsmarkt kunnen HRM-vraagstukken van micro-, meso-, naar macroniveau binnen het transitiebedrijf nader onderzocht worden (zie Figuur 6.2).



Figuur 6.2 In- en doorstroom HRM-praktijken binnen regionaal transitiebedrijf

Gezien de ontwikkelingen in de provincie Gelderland, zijn de onderstaande vier thema's benoemd, die wij vanuit het lectoraat HRM en het kenniscentrum Business Development & Co-creation (BDC) samen met WZW willen gaan onderzoeken: Wat is goed werkgeverschap en werknemerschap in het Gelders Arbeidsmarkt Model?

- Hoe ziet de arbeidsinstroom en begeleiding van jongeren er concreet uit (inclusief jonge professionals)?
- Welke HRM-praktijken (bijvoorbeeld e-learning programma's; zie Bijlage 3) hangen samen met de duurzame inzetbaarheid van de oudere vakkrachten in termen van opleiding en vitaliteit?
- Wat is effectief HRM-beleid voor Van-werk-naar-werk van met ontslagbedreigden en werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt (sectoraal en intersectoraal)?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden, zal gebruik gemaakt worden van actieonderzoek, vragenlijstonderzoek en leerwerkplaatsen. *Actieonderzoek* is *sociaal onderzoek* waarbij vraagstukken niet alleen onderzocht worden, maar ook wordt gezocht naar oplossingen van problemen om te komen tot belangrijke *sociale verandering* (bijvoorbeeld in een transitie naar het Gelders Arbeidsmarkt Model). Door in te grijpen in het proces en verandering teweeg te brengen, zou een beter inzicht in de problematiek moeten ontstaan. Het betekent dat onderzoeker en onderzochte nauw moeten samenwerken in bijvoorbeeld leer-werkplaatsen (middel) waarbij het de bedoeling is dat de inzichten van beide partijen hierdoor vergroot worden. Er zijn verschillen in de aanpak waarbij de nadruk kan liggen op de actie of het *handelen* of op het onderzoek (Reason & Bradbury, 2007).

Bouwsteen 6 Duurzame inzetbaarheid: Intersectorale samenwerking en flexicurity arbeidsmarktbeleid

Om een inclusieve arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid te realiseren, moeten obstakels op meso- en macroniveau weggenomen worden via verbeterde intersectorale samenwerking en vormen voor transitie binnen en over sectoren heen (*flexicurity*).

7

Kennisdeling, -borging en valorisatie?

In de vorige hoofdstukken is een klein tipje van de onderzoeks- en praktijkliteratuur opgelicht over de thema's Human Resource Management en duurzame inzetbaarheid. Er worden, terwijl ik de laatste pagina's van de rede uittik, nieuwe studies afgedrukt in mooie tijdschriften met nieuwe evidence-based informatie. Het aantal hits via Google zal morgen weer gestegen zijn van 285.000 naar 290.000.

Dr. Kees Boele gaf in 2013 in een interview met Science Guide terecht het volgende weer: "De jongere van nu heeft behoefte aan een weg door de informatie-obesitas". Deze uitspraak is niet alleen van toepassing op jongeren, maar op alle werkenden. Kennisdeling, kennisborging en valorisatie zijn cruciale onderwerpen geworden voor het vinden van een goede weg door alle informatie heen.

In het vormgeven van kennisdeling en -borging kunnen wij het hebben over: onderwijs aan studenten, de valorisatie van wetenschappelijke kennis naar het beroepenveld toe, maar ook over kennisdeling en kennisborging met betrekking tot best practices binnen bedrijven. Laten wij beginnen met het onderwerp kennisdeling en -borging binnen bedrijven.

7.1 Integraal HRM: kennisdeling en -borging over (evidence-based) HRM-praktijken

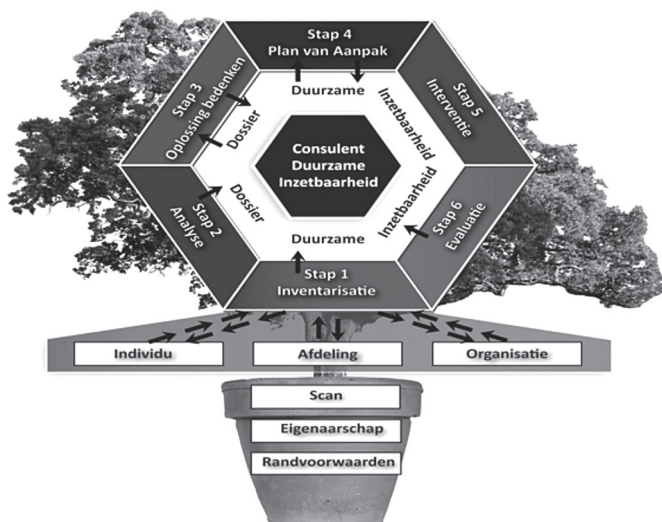
Recente onderzoeken geven weer dat organisaties die integraal werken en communiceren beter in staat zijn bedrijfsprocessen te managen en bedrijfseconomische winst te behalen (Culuenaire et al., 2009; Brouwers et al., 2012). Integraal management verwijst naar: management dat gebaseerd is op het nemen van beslissingen op basis van kennisbundeling, samenwerking en vraagstukanalyse door professionals met verschillende achtergronden (bijvoorbeeld een leidinggevende, HRM-manager, jurist, vertegenwoordiger werknemers, PR-adviseur; Brouwer et al., 2013).

In 2013 heb ik samen met Sandra Brouwer en andere experts mogen werken aan de vormgeving van een handreiking over integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid waarin een implementatieprotocol beschreven staat voor werkgevers om integraal beleid op te stellen, te implementeren en vervolgens te borgen via het aanstellen

van een duurzame inzetbaarheidscoach (of werkgroep duurzame inzetbaarheid) en het bijhouden van kennisdossiers over best practices (zie Figuur 7.1 met grafische weergave van het stappenplan; zie ook handreikingdi.nl met een uitgebreide toelichting). Door het opbouwen van deze kennisdossiers krijgt de werkgever en de HR-staf meer zicht op de gewenste implementatie en de effecten van specifieke HRM-praktijken of HRM-beleid. Uit de analyse van de grijze literatuur werd bijvoorbeeld duidelijk dat goede duurzame inzetbaarheid initiatieven zonder borging en opbouw in kennisdossiers over de tijd verloren kunnen gaan (door bijvoorbeeld wisseling in personele staf). De komende jaren wil het lectoraat HRM daarom nieuw actieonderzoek naar dit implementatieprotocol opstellen om te kijken of het protocol ook geschikt is voor het oplossen van HRM-vraagstukken voor (kwetsbare) werkenden binnen organisaties (zie Onderzoeksproject 5).

Bouwsteen 7 Duurzame inzetbaarheid vanuit HRM: integraal HRM-beleid

Een integrale benadering voor HRM-beleid doet recht aan het complexe en multidimensionale karakter van duurzame inzetbaarheid. Kennisdeling en kennisborging vormen hierbij sleutelbegrippen.



Figuur 7.1 Stappenplan integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid (zie ook handreikingdi.nl)

Onderzoeksproject 5: Duurzame inzetbaarheid van kwetsbare werkenden werkzaam binnen het Midden- en Kleinbedrijf

In dit project willen wij nagaan welk type HRM-beleid (werving en selectie, diagnostiek werkvermogen, ontwikkelinstrumenten etc.) en type leiderschap nodig zijn om kwetsbare werkenden succesvol van werk naar werk binnen en buiten het MKB te begeleiden.

Dit project zal extra aandacht besteden aan de veranderingen in de Participatiewet en de implicaties voor HRM binnen bedrijven uit het MKB.

Methode

Om antwoord te kunnen geven op bovenstaande vragen zal er gebruik gemaakt worden van de volgende methodes van onderzoek:

- *Leerwerkplaats voor actieve kennisuitwisseling tussen HR-managers uit MKB,
- *Literatuuronderzoek;
- *Actieonderzoek naar handreiking duurzame inzetbaarheid beleid kwetsbare werkenden (gebaseerd op onder andere: www.handreikingdi.nl);
- *Interviews en vragenlijstonderzoek.

Start project: Eerste kwartaal Februari/Maart 2015- 2016

De benodigde subsidie zal door het lectoraat HRM (HAN) geworven worden via het INTERREG V-Project EFEU (Employment for Euregional Future) om het onderzoek vorm te kunnen geven.

Samenwerking Duitsland

In het project zal nauw samengewerkt worden met het Duitse kennisinstituut SO.CON (www.hs-niederrhein.de/forschung/socon/) en een vergelijking gerealiseerd worden tussen Nederlandse en Duitse MKB-bedrijven in termen van diversiteitsmanagement, leiderschap en duurzame inzetbaarheid van kwetsbare werkenden.

7.2 Valorisatie van kennis naar de praktijk

Vanuit het lectoraat HRM zijn er diverse wegen waarlangs wij de valorisatie van kennis naar de praktijk vormgeven en bijdragen aan de dieptestrategie van het instellingsplan van de HAN (zie ook Kader 7.1). Binnen het Kenniscentrum Business Development & Co-creation (BDC) van de Faculteit Economie en Management (FEM) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) zijn alle onderzoeksactiviteiten gebundeld. Het Kenniscentrum BDC is een organisatie-onderdeel van de FEM, dat op basis van de onderzoeksresultaten en -activiteiten innovatie in onderwijs, beroepenveld en kennisontwikkeling ondersteunt en stimuleert.

Als lector geef ik workshops, verzorg ik lezingen op congressen, geef ik advies aan bedrijven en heb ik contact met de beroepenveldcommissies binnen de opleidingen. Wij besteden veel tijd aan het valoriseren van kennis via bijvoorbeeld de bestaande netwerken van het kenniscentrum Business Development & Co-creation, aan de leden van de Zorgalliantie en van WZW (zie Kader 7.1).

Daarnaast kan ik als bestuurslid van het NSvP kennisnetwerk duurzame inzetbaarheid (zie www.nkdi.nl en Kader 7.2) een belangrijke rol spelen in de kennisdeling over duurzame inzetbaarheid. Wij organiseren elk jaar namelijk 2-3 valorisatiecongressen, schrijven blogs en nieuwsbrieven voor de site ‘innovatiefinwerk’, hebben een succesvol handboek over het thema geschreven (in 2015 volgt de tweede druk) en een Nederlandse vertaling van de best practices van het Sloan Center for Aging and Work in Boston gerealiseerd.

Kader 7.1 Initiatieven voor Valorisatie binnen de HAN

Initiatieven van de HAN om tot relevante kenniscirculatie tussen beroepspraktijk, beroepsopleidingen en onderzoek te komen zijn bijvoorbeeld: de acht Centres of Expertise, de Zorgalliantie.nu, het Smart Business Center, Thermion, het ZZG Herstelhotel, Ixperium, Innovatiehubs en Ondernemerschap, Fablab, Praktijkhuis, de Achterhoek Academie, Gelderland Valoriseert, Student Companies, Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap en de post-HBO- en masteropleidingen (de Vries, 2014). Het lectoraat draagt bij aan deze relevante initiatieven via bijvoorbeeld een impactlab binnen de Zorgalliantie, betrokken bij het NKDI (zie hieronder) gericht op het uitwisselen van kennis over HRM en duurzame inzetbaarheid in de regio en op (inter)nationaal niveau. Het lectoraat levert een bijdrage aan de bachelor HRM (Toegepaste organisatiepsychologie en Onderzoeksmethoden in het C-cluster). Verder levert het lectoraat een bijdrage aan de masteropleiding HRM binnen de HAN en aan het opzetten van de nieuwe postdoctorale opleiding in deeltijd “Adviseur Werkvermogen” in samenwerking met Blik op Werk (www.blikopwerk.nl) en het Instituut Werken en Leren.

De opleiding ‘Adviseur Werkvermogen’ is een opleiding die opgebouwd is rond de ‘Work Ability Index’ ofwel ‘het huis van werkvermogen’ (zie Hoofdstuk 3).

De resultaten en instrumenten uit de studies zullen blijvend verbonden worden aan het onderwijs voor studenten die binnen de HAN onderwijs genieten in diverse opleidingen (bijvoorbeeld: Human Resource Management, Bedrijfskunde Management en Recht, Communicatie of Toegepaste psychologie, HBO-V).

Tot slot gaat het lectoraat HRM samenwerken met het FABlab in combinatie met het onderwijs om nieuwe HRM-producten te ontwikkelen die gebaseerd zijn op 3D-printing.

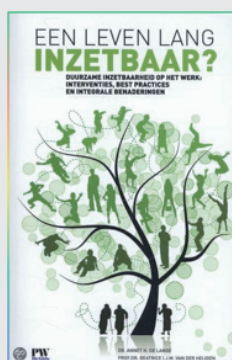


NSvP Kennisnetwerk
Duurzame Inzetbaarheid

Kader 7.2

Het NSVP kennisnetwerk duurzame inzetbaarheid is in 2011 opgericht door dr. Annet de Lange en prof. dr. Beate van der Heijden en heeft als missie: de integratie van inzichten uit onderzoek en praktijk over (evidence-based) maatregelen en interventies gericht op het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van werkenden. Het NKDI beoogt deze missie te realiseren via:

- Het gericht (beleids)advies leveren aan overheid, werkgevers en werknemers;
- Het organiseren van congressen over actuele thema's op het gebied van Duurzame inzetbaarheid;
- Bij te dragen aan valorisatie van (evidence-based) wetenschappelijke kennis naar praktijkinstellingen via informatieverbreiding en het genereren van nieuw implementatieonderzoek;
- Het verzamelen van internationale best practices over duurzame inzetbaarheid;
- Het ontwikkelen van nieuwe master classes en (geïntegreerd) onderwijs (in samenwerking met het Instituut Werk en Leren), handboeken voor het hoger (beroeps)onderwijs.
- Het verrichten van vraaggericht onderzoek.



7.3 Kennisdeling en –borging, valorisatie via het onderwijs

De Sociaal Economische Raad (2014) heeft onlangs een verslag uitgebracht over vier inspiratiebijeenkomsten in Nederland over de veranderende arbeidsmarkt en de belangrijke rol van opleiding in relatie tot duurzame inzetbaarheid van werkenden. Uit dit verslag werd duidelijk dat de basis van een goede transitie van werk naar werk op de arbeidsmarkt een solide opleiding betreft.

De deelnemers van de inspiratiebijeenkomsten kwamen tot de volgende belangrijke aanbevelingen: Ten eerste zou elke opleiding, van welk niveau of richting dan ook, tijd moeten inruimen voor praktijkervaring. Ook arbeidsmarktvvaardigheden, ondernemerschap en een loopbaanportfolio (met bijvoorbeeld inzicht in eigen competenties) horen vanaf het begin in elke opleiding terug te keren. Daarnaast moeten onderwijs en bedrijfsleven elkaar vaker opzoeken om het opleidingsaanbod samen te stellen, medewerkers uit te wisselen (via bijvoorbeeld docentstages) en het werven van studenten voor het bedrijfsleven mogelijk te maken. De oproep aan werkgevers is om zich bij werving van nieuwe medewerkers niet blind te staren op een selectief aantal opleidingen, maar meer te kijken naar competenties. Daarmee worden de kansen voor werkzoekenden, van hoog- tot laagopgeleid, een stuk eerlijker verdeeld.

Het lectoraat HRM draagt bij aan deze nieuwe aanbevelingen door zelf te participeren in het onderwijs en kennis te delen over belangrijke HRM-trends in zogenaamde kenniskringen van onderzoekers en docenten binnen de HAN (bijvoorbeeld de kenniskringen HRM en Arbeid & Gezondheid; zie Kader 7.1). Bovendien is het lectoraat HRM betrokken bij de opzet van een nieuwe innovatieve postdoctorale leergang ‘Adviseur Werkvermogen’ binnen de HAN. Tot slot worden studenten van de Bachelor en Master HRM en studenten toegepaste psychologie actief betrokken bij nieuwe praktijkgerichte onderzoeksprojecten van het lectoraat HRM. Het is belangrijk dat HRM-studenten praktische vraagstukken kunnen classificeren wat betreft analysesniveau en besef hebben van de relevante wetenschappelijke theorieën en disciplines die samenhangen met het specifieke vraagstuk (zie Tabel 7.1 met voorbeeldthema’s en concrete vragen voor human resource professionals gesteld op verschillende niveaus van analyse waarbij relevante kennis uit diverse disciplines gebruikt kan worden; zie ook Brouwer et al., 2012; De Lange, Kooij & Van der Heijden, 2015). Deze informatie verwerk ik in mijn colleges zoals het vak toegepaste organisatiepsychologie in het tweede jaar van de bachelor opleiding HRM. Ik ben werkelijk onder de indruk van wat tweedejaars HRM-studenten al kunnen in termen van onderzoek doen en verslaglegging!

Tot slot kan ik in de functie van copromotor docenten begeleiden in het schrijven van proefschriften en leveren zij vervolgens weer een kruisbestuiving onder studenten in het onderwijs. Het lectoraat HRM kan op deze wijze wetenschappelijke kennis over het thema duurzame inzetbaarheid valoriseren naar het onderwijs en het beroepenveld, maar ook in een belangrijke brugfunctie voorzien tussen het onderwijs, onderzoek en de praktijk in de regio Arnhem en Nijmegen.

Tabel 7.1 Een werknemers-, werkgevers- of overheidsperspectief met betrekking tot HRM-vraagstukken (met concrete voorbeeldvragen en relevante kennisdisciplines)

Niveau HRM-Vraagstuk	Voorbeeld concrete vragen van werkenden	Rol Human Resource Manager (Ulrich, 2012)	Voorbeeld Wetenschappelijke Disciplines met relevante kennis voor specifiek niveau van analyse
Werknemers-perspectief HRM-vraagstuk (De Mens Centraal)	Gezondheid – Hoe kan ik als werkende mijn leefstijl verbeteren? Motivatie en Werkvermogen – Wat moet ik leren om aan te blijven sluiten bij de vereisten van mijn werk? – Welke type werkweek past bij mijn zorgtaken? – Hoe kan ik mijn hersenen trainen om op hoge leeftijd effectief mijn (denk)werk uit te kunnen voeren?	*Management van de medewerker (HR als verdediger medewerkerrol en ontwikkelaar Human Capital)	Psychologie, Bewegingswetenschappen, Epidemiologie, Pedagogiek, Medische wetenschappen, Onderwijskunde, Communicatie en cultuur wetenschappen
Werkgevers-perspectief HRM-vraagstuk (Het strategisch personeelsbeleid en de bedrijfsinfrastructuur centraal)	– Wat is duurzame inzetbaarheid precies en hoe moet ik het als werkgever meten? – Welke HRM-praktijken hangen met duurzame inzetbaarheid van mijn personeel samen? – Hoe kan ik als werkgever mijn oudere personeel in HRM-termen langer gemotiveerd door laten werken? – Waarom is evidence-based HRM van belang voor mijn eigen bedrijfsuitvoering? – Levert preventief HRM-beleid bedrijfseconomisch winst op? – Welke bedrijfsinfrastructuur heb ik nodig om duurzame bedrijfsvoering te realiseren?	*Management van transformatie en verandering personeel (HR als veranderaar, ontwikkelen Human Capital en expert) *Management van de bedrijfsinfrastructuur (HR als business strategie en expert)	Psychologie, Rechten, Logistiek, Managementwetenschappen, Economie, Bestuur- en Organisatiekunde, bedrijfswetenschappen, Onderwijskunde Technische studies (technologische innovatie) en Politieke wetenschappen, Sociologie

Niveau HRM-Vraagstuk	Voorbeeld concrete vragen van werkenden	Rol Human Resource Manager (Ulrich, 2012)	Voorbeeld Wetenschappelijke Disciplines met relevante kennis voor specifiek niveau van analyse
Overheids-perspectief HRM-vraagstuk (Het arbeidsmarkt-beleid centraal)	-Welke HRM-arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld: intersectorale mobiliteit) dienen opgenomen te worden in collectieve arbeidsovereenkomsten? -Wat zijn de effecten van activerend arbeidsmarkt in relatie tot duurzame inzetbaarheid? -Hoe kan de afstand op de arbeidsmarkt voor kwetsbare groepen werkenden verminderd worden?	*Management van arbeidsmarkt planning en beleid (HR-expert, HR-ontwikkelaar human capital, HR-strateeg, HR als verdediger medewerkersrol)	Psychologie, Rechten, Logistiek, Managementwetenschappen, Economie, Bestuur- en Organisatiekunde, bedrijfswetenschappen, Onderwijskunde Technische studies (technologische innovatie) en Politieke wetenschappen, Sociologie

8

Onderzoeksagenda van het lectoraat HRM

8.1 Doelstelling en vraagstellingen lectoraat HRM

Werkvermogen, vitaliteit en employability spelen een belangrijke rol bij de (duurzame) inzetbaarheid van werkenden in Nederland. Het praktijkgerichte onderzoek vanuit het lectoraat HRM richt zich op die drie aspecten en op de vraag welke HRM-praktijken onder welke omstandigheden (kosten)effectief zijn in het realiseren van duurzame inzetbaarheid. De voorgaande hoofdstukken hebben duidelijk gemaakt dat er nog veel ‘wat’, ‘voor wie’, ‘in welke context’ en ‘op welke wijze’ vragen overblijven om nader te gaan onderzoeken. Meer specifiek beoogt het lectoraat HRM in de komende jaren de volgende doelstelling en vraagstellingen te beantwoorden via nieuw toegepast onderzoek:

Doelstelling lectoraat HRM

In samenspraak met bedrijven en instellingen in de regio Arnhem en Nijmegen beogen we de randvoorwaarden en werkgerelateerde mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid van werknemers werkzaam in de sectoren zorg, onderwijs en zakelijke dienstverlening nader in kaart te brengen. Hierbij leggen wij de nadruk op het effect van instrumenten die horen bij Human Resource Management (HRM), ook wel 'Human Resource Praktijken' genoemd.

Vraagstellingen die onderzocht worden, zijn:

1. Wat is het huidige niveau in werkvermogen, vitaliteit en employability van werknemers?
2. Wat is de relatie tussen leeftijd, het psychologisch contract en de duurzame inzetbaarheid van werknemers?
3. Wat is de relatie tussen psychosociale kenmerken van (vrijwilligers)werk en duurzame inzetbaarheid?
4. Wat is de relatie tussen duurzame inzetbaarheid op werknemersniveau en opbrengsten op werkgeversniveau (in termen van verzuim en prestatie)?
5. Wat is de relatie tussen Human Resource Praktijken, leiderschap en duurzame inzetbaarheid van werknemers in de regio Arnhem en Nijmegen?
6. Welke Human Resource Praktijken zijn vanuit bedrijfseconomisch oogpunt kosteneffectief in het realiseren van bedrijfsopbrengsten (in relatie tot bijvoorbeeld: winst, productie, uitval personeel; ofwel HR analytics)?
7. Welke HRM-praktijken zijn (kosten)effectief in het vorm geven van een regionaal transitiebedrijf?
8. Welke best practices in termen van HRM zijn te onderscheiden in internationale context en welke van deze practices kunnen toegepast worden in bedrijven in de regio Arnhem en Nijmegen?

8.2 Implementatieonderzoek vanuit lectoraat HRM

Het onderzoek naar de zichtbaarheid, de (kosten)effectiviteit en de specifieke strategische functies van de HRM-bundels in relatie tot duurzame inzetbaarheid en de Persoon-Omgeving (mis)fit staat nog in de kinderschoenen. Er is weinig tot geen (gedegen) implementatieonderzoek beschikbaar waaruit duidelijk kan worden of de implementatiemethodes van de uitgevoerde HRM-praktijken (zoals een groeiplan of een specifieke training, de gratis fitness programma's etc.) verschillen over contexten en doelgroepen van werkenden heen en of deze verschillen in implementatiemethodes van invloed zijn op de gevonden effecten in gepubliceerde wetenschappelijke studies (zie voor een uitzondering Hoedeman, 2013).

Dit type implementatieonderzoek willen wij vanuit het lectoraat HRM de komende jaren gaan opzetten om de praktijk te kunnen ondersteunen in het vinden van (kosten)effectieve HRM-praktijken en om tegelijkertijd bij te kunnen dragen aan het verder verfijnen van wetenschappelijke theorieën en modellen (zie Kader Promotieonderzoek Godelieve Hofstee en Teun Aalbers). Intervention mapping is hiervoor een belangrijke methode waarin de opzet van de interventie voor verschillende doelgroepen en de implementatiemethode van een interventie nauwkeurig uitgewerkt worden (zie www.interventionmapping.nl voor aanvullende informatie over gedragsverandering onderzoek).

Als lector HRM beoog ik het praktijkgerichte onderzoek met betrekking tot HRM en duurzame inzetbaarheid de komende jaren verder te ontwikkelen van voornamelijk HR-metrisch van aard naar meer HR analytisch onderzoek toe (zie box 8.1). Hiervoor is longitudinaal vragenlijstonderzoek nodig (De Lange et al., 2003), gekoppelde datasets (werkvermogen scores en verzuim data) en het opstellen van nieuwe statistische formules om de relaties tussen HRM-praktijken, werkvermogen scores en organisatie-uitkomsten te relateren aan benchmarkgegevens van regionale, nationale of internationale databanken.

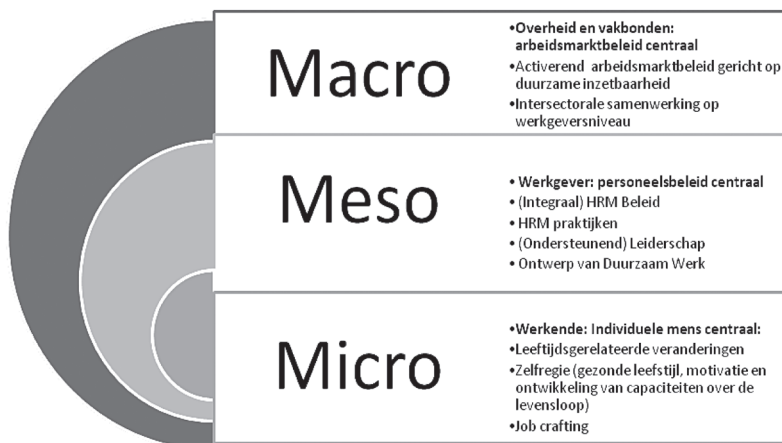
Via sites als www.verzuimkosten.nl zijn relevante rekentools te vinden die gebruikt kunnen worden voor het berekenen van de kosten en opbrengsten van bijvoorbeeld het investeren in preventiegerichte HRM-praktijken.

Box 8.1 HR metrics versus HR analytics

HR Metrics = focus ligt op het verzamelen en rapporteren van statische HR-data (eindpunt).

HR Analytics = het kwantificeren van de organisatie-impact (resultaat) van de investeringen in menselijk kapitaal. (Verzamelen van data is startpunt). HR-Analytics is het meetbaar en inzichtelijk maken van de impact van de investeringen in het menselijk kapitaal van de organisatie. Het is een methode waarbij verschillende data en HR-kengetallen (via grote representatieve datasets), maar ook gedrag en competenties, gekoppeld worden aan prestatie-indicatoren (zoals verzuim of prestatie) van de gehele organisatie of van specifieke afdelingen

Samenvattend geeft Figuur 8.2 alle relevante HRM-vraagstukken op verschillende niveaus van analyse weer. Het lectoraat HRM doet onderzoek naar vraagstukken over duurzame inzetbaarheid op micro- en mesoniveau (zie Hoofdstukken 3 en 4 met voorbeeldstudies en Kader 1 Promotieonderzoek), maar zal ook onderzoek gaan doen naar vraagstukken op macroniveau (via de Dag van de Mobiliteit, het Gelders Arbeidsmarkt Model⁶; zie hoofdstuk 6).



Figuur 8.1 Micro-, meso- en macroniveau HRM-vraagstukken te onderzoeken in relatie tot duurzame inzetbaarheid

⁶ Het lectoraat HRM is ook actief in de denktank arbeidsmarkt transitie van de provincie Gelderland en is lid van de klankbordgroep duurzame inzetbaarheid van het ministerie van SZW

8.3 HRM-bouwstenen voor duurzame inzetbaarheid: interactie onderwijs, onderzoek en praktijk.

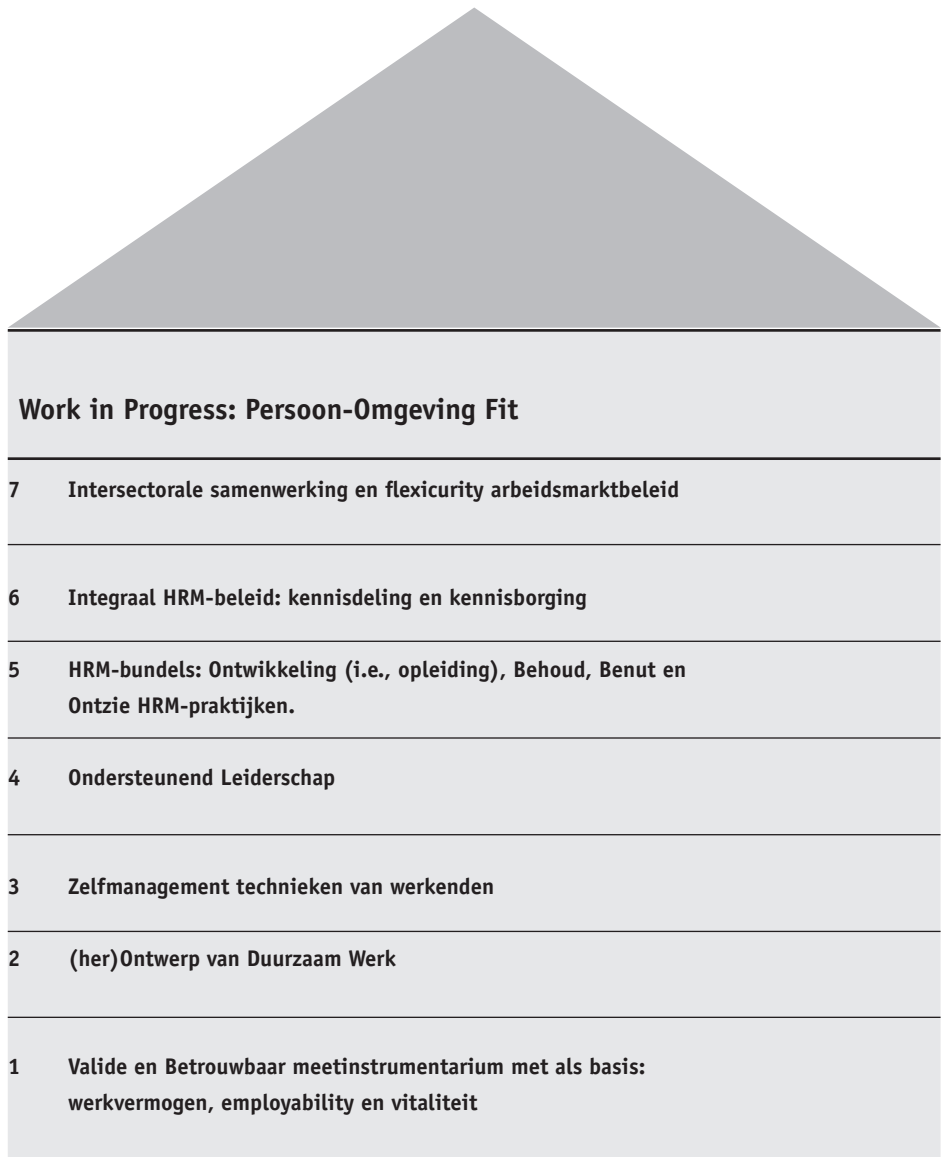
Figuur 8.2 vat de verschillende (evidence-based) HRM-bouwstenen nog een keer voor u samen. Gezien de transitionele arbeidsmarkt is een goede implementatie van (evidence)based HRM-beleid en -praktijken belangrijk om verschillende doelgroepen werkenden in de komende jaren effectief aan te kunnen trekken, te ontwikkelen en te behouden als werkgever of goed te laten doorstromen op de arbeidsmarkt.

Ik zie het als een prachtige uitdaging om de kennis die er al is over de waarde van HRM beter te delen, te borgen, te valoriseren en bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuw wetenschappelijk gefundeerd praktijkgericht onderzoek naar (kosten)effectief (transitie)management van werkenden op de arbeidsmarkt.

Het lectoraat HRM zal actief zijn in elke verdieping van het huis van duurzame inzetbaarheid (Figuur 8.2) via het opstellen van praktijkgerichte onderzoeksprojecten (zie voorbeeld Onderzoeksproject 6), het ontwikkelen van concrete HRM-instrumenten (zoals een dialooginstrument) en het actief valoriseren van kennis naar het beroepenveld en het onderwijs toe. Op deze wijze beoogt het lectoraat HRM actief bij te dragen aan de kwaliteitscultuur van de HAN en de recente ontwikkeling naar University of Applied Sciences.

De casus van Karin de Vink aan het begin van deze rede geeft de belangrijke meerwaarde weer van de interactie tussen onderwijs, onderzoek en de praktijk voor duurzame inzetbaarheid van werkenden. Zij beschrijft in haar reflectieverslag de weerstand die ze in eerste instantie voelde om weer in beweging te komen en een nieuwe studie te beginnen. Maar ze beschrijft ook de persoonlijke voldoening van het leerproces en de motivatie om nieuwe ontwikkeldoelen voor zichzelf te stellen. Ze kijkt actief vooruit, neemt verantwoordelijkheid voor haar eigen loopbaan en heeft een leidinggevende die haar 100% ondersteunt. Haar onderzoek onderschrijft de belangrijke rol van informeel leren als nieuwe bouwsteen voor duurzame inzetbaarheid. Het huis van duurzame inzetbaarheid is dan ook blijvend in ontwikkeling. Het lectoraat HRM bouwt graag met u samen aan nieuwe vormen van (evidence-based) HRM- beleid en -praktijken die de basis kunnen vormen voor duurzame inzetbaarheid en een inclusieve arbeidsmarkt.

Graag tot ziens.



Figuur 8.2 De 7 Bouwstenen van duurzame inzetbaarheid

Onderzoeksproject 6: Een leven lang leren in je eentje of als team?

In samenwerking met lector prof. dr. Loek Nieuwenhuis, (lector beroepspedagogiek bij de Faculteit Educatie van de HAN), lector prof. dr. Marcel van der Klink (lector Professionalisering van het Onderwijs bij Hogeschool Zuyd) en het het Instituut Werken en Leren, de HAN Academy beoogt het lectoraat HRM de komende jaren nieuw praktijkgericht onderzoek op te zetten naar de effecten van leren op het werk. Dit in relatie tot de duurzame inzetbaarheid van werkenden binnen het Midden en Klein Bedrijf in de regio Arnhem en Nijmegen. Waarbij wij willen onderzoeken wat de rol van horizontale versus verticale ontwikkeling en informeel versus formeel leren is in relatie tot de employability en het werkvermogen van (teams van) werkenden (Van der Heijden, Boon, Van der Klink & Meijs, 2009). Zowel HRM-functionarissen als leidinggevenden zullen (pro)actief werkenden moeten begeleiden bij hun keuzes aangaande hun loopbaanontwikkeling. Horizontale mobiliteit moet daarbij als een serieuze en volwaardige stap worden gestimuleerd (zie Brouwer et al., 2012; Steemers, 2010).

Referenties

- Aalbers, T. , De Lange, A.H. (2013). De Brain Aging Monitor als interventie. In: A.H. de Lange, B.I.J.M. van der Heijden (Eds.). *Duurzame inzetbaarheid ouder wordende werknemers: best practices, interventies en integrale benaderingen*. Vakmedianet.
- ABU (2013). *Flex pocket. Feiten en cijfers over flexibele arbeidsvormen*. Badhoevedorp: Uitgave ABU.
- Allen, J. & de Grip, A. (2006). Kennisveroudering, levenslang leren en het risico op verlies van werk. *Mens & Maatschappij*, 81(2), 166-182.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Verg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18, 36-53.
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N.D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Arts, K. en S. te Riele (2010) *Vrijwilligerswerk*. In: H. Schmeets (red.) *Sociale Samenhang: Participatie, Vertrouwen en Integratie*. Den Haag/Heerlen: CBS.
- Asscher, L. (2014). Kamerbrief voortgang programma Duurzame Inzetbaarheid. Verkregen op 17 augustus via: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/05/13/kamerbrief-voortgang-programma-duurzame-inzetbaarheid.html>
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2013). Job Demands – Resources theory. In C. Cooper, & P. Chen (Eds.), *Wellbeing: A Complete Reference Guide*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

Bal, P.M. (2009). *Age and Psychological Contract Breach in Relation to Work Outcomes*. Diss. Vrije Universiteit Amsterdam.

Bal, M., De Lange, A.H. (in press, to appear in 2015). From Flexibility HRM to Sustainable Employee Engagement, Satisfaction and Productivity across the Lifespan: a MultiSample Cross-Validation Study. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*

Bal, P.M., Lange, A.H. de, Jansen, P.G.W., & Velde, M.E.G. van der (2008). Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.

Bal, P., de Lange, A. H., Zacher, H., & Van der Heijden, B. I. (2013). A lifespan perspective on psychological contracts and their relations with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 279-292.

Bal, P.M., Lange, A.H. de, Ybema, J.F., Jansen, P.G.W., & Velde, M.E.G. van der (2011). Age and trust as moderators in the relations between procedural justice and turnover: a large-scale longitudinal study. *Applied Psychology: an International Review*, 60, 66-86.

Baltes, P.B., Staudinger, U.M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.

Bekker, S. en T. Wilthagen (2008) Europe's pathways to flexicurity: lessons presented from and to the Netherlands. *Intereconomics*, 43 (2), 68-73.

Bolweg, J. (2012). *HRM en advisering. De kijk van een adviseur, manager en hoogleraar met 40+ jaar HRM-fascinatie*. Utrecht: Berenschot.

Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162. doi: 10.1080/09585192.2011.538978.

Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. M. (Eds.; 2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd ed.). Hampshire, UK: Palgrave MacMillan.

Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*. The London: McGraw-Hill Companies.

Boselie, P., Brewster, C., & Paauwe, J. (2009). In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461-471. doi: 10.1108/00483480910977992.

Brouwer, S., De Lange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Van der Heijden, B., Van der Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Hilversum: Stichting Instituut Gak.

Brouwer, S., De Lange, A., Wessels, M., De Vries, H., Van der Heijden, B., Van der Klink, J. (2013). Integrale benadering van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.

In: A. H. de Lange, B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.). *Handboek: Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen* (p. 257-285). Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.

CBS (2011). *Niet-werkenden besteden meer tijd aan vrijwilligerswerk dan werkenden*. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3389-wm.htm>.

CBS (2014a). *Demografische kerncijfers per gemeente 2013*. Verkregen via: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/63B0697F-F8B0-4AC0-A4E5-69EB567D4CAC/0/2013b55pub.pdf>. Centraal bureau voor de statistiek, Den Haag.

CBS (2014b). *Werkloosheid opnieuw gestegen*. Verkregen op 7-08 via de volgende sites:

- <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-012-pb.htm> en
- <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-044-pb.htm>
- <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/389AF505-642A-4E2D-AD06-F2B11D6FF606/0/pb14n044werkloosheid.pdf>

CBS (2014c). *Wil of kan geen twaalf uur of meer per week werken*. Verkregen op 8 augustus 2014 via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/barometer-beroepsbevolking/barometer-wil-of-kan-niet-art.htm>.

CBS (2014d). *Bijna 1,7 miljoen arbeidsgehandicapten*. Verkregen op 9-08 via:

- <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-3243-wm.htm>
- <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70985NED&D1=a&D2=a&D3=a&D4=a&D5=2,l&HD=110413-1454&HDR=T,G2&STB=G4,G1,G3>.

CBS (2014e). *Nederland is Europees kampioen deeltijdwerken*.

Verkregen op 9-08 via:

- <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-2821-wm.htm>
- 15 juni 2013: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3837-wm.htm>).

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance. *Personnel Psychology*, 59, pp. 501–528.

Cuelenaere, B., Deckers, K., Siegert, S., & De Bruin, G. (2009). *Langer doorwerken met beleid. Parels: goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers* (pp. 1-55). Rotterdam: ECORYS (i.o.v. Ministerie SZW).

Cunningham, C.J.L., De La Rosa, G., & Jex, S.M. (2008). The dynamic influence of individual characteristics on employee well-being: A review of the theory, research, and future directions. In K. Näswell, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 258-283). Cambridge: Cambridge University Press.

De Jong, W. et al. (2012) “*Werkhervattingskansen na instroom in de WW*” [Re-employment after unemployment]. Statistics Netherlands, The Hague.

De Lange, A.H. (2005). What about causality? Examining longitudinal relations between work characteristics and mental health. Ridderprint BV: Ridderkerk.

De Lange, A.H. (2012). *Verdiepende studie: Van “ik Stop” naar “ik ga Door”?* *Rapportage over drie deelstudies naar relaties tussen tijdsperspectief en de werkmotivatatie van ouder wordende werknemers*. Verkregen op 31 Augustus 2014 via: <http://handreikingdi.nl/blog/wp-content/uploads/Verdiepende-studie-Van-“ik-Stop”-naar-“ik-ga-Door”.pdf>

De Lange, A. H., Van der Heijden, B. I. J. M. (Eds. 2013). *Handboek: Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan de rijen: Vakmedianet.

De Lange, A.H., Kooij, T. A.M., Van der Heijden, B. I. J. M. (2014). *Human Resource Management and Sustainability at Work Across the Life-span: An Integrative Perspective. Chapter 3 In: D. Truxillio, L. Finkelstein, R. Kanfer (Eds.), Frontiers in Psychology*.

De Lange, A. H., Schalk, R., Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). Hoofdstuk 22: Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk? In: W. B. Schaufeli, A. Bakker (Eds.), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (pp. 381-398). Bohn Stafleu: Houten.

De Lange, A.H. Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Kompier, M.A.J., & Houtman, I. (2005). Werk en motivatie om te leren: Zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag en Organisatie*, 18(6), 309-325.

De Lange, A.H., Ybema, J.F., Schalk, R. (2011). Stoppen of Doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24, 4, 323-341.

De Lange, A.H., Van Yperen, N.W., Van der Heijden, B.I.J.M., Bal, P.M. (2010). Dominant achievement goals of older workers and their relations with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 118-125.

De Vries, E. (2014). *Innovatie voor maatschappelijke waarde*. Rede uitgesproken ter ere van de installatie als lector innovatie in de publieke sector. Han University of Applied Sciences.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.

Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2012). HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665. doi: 10.1177/0149206312440118.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

Dijkers, J.S.E., Jansen, P.G.W., De Lange, A.H., Kooij, D., Vinkenburg, C. (2010). Proactivity, job characteristics and engagement: a Longitudinal study. *Career Development International*, 15, 59-77.

Docherty, P., Kira, M., Shani, A.B. (2009). What the world needs now is sustainable work systems. In: P. Docherty, M. Kira, A.B. Shani (Eds). *Creating sustainable work systems*, pp. 1-23. London: Routledge Taylor & Francis Group.

Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). Lean Leadership – Fundamental Principles and their Application. *Procedia CIRP*, 7, 569-574. doi: 10.1016/j.procir.2013.06.034.

Dorenbosch, L., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Van Dam, K. (2013). Job crafting: De psychologie van een baan op maat. *Gedrag & Organisatie*, 26, 3-15.

Dorenbosch, L., Gründemann, R., & Sanders, J. (2011). *Job crafting: Sleutelen aan eigen inzetbaarheid. Kansen en keerzijdes van job crafting als methodiek van de duurzame inzetbaarheid bij lagergeschoold werk* (pp. 1-82): TNO.

Dyer, L. & Erickson, J. (2006). *Dynamic organizations: Achieving marketplace agility through workforce scalability (CAHRS paper)*. Cornell University.

Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 802-827.

Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J. (2014; Eds). *Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations*. Berlijn: Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-642-37524-8.

EMCO. (2006). *Working group on flexicurity*. Available at: http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/pdf/emco_workgroupflexicurity06_en.pdf.

European Expert Group on Flexicurity. (2007). *Flexicurity pathways: Turning hurdles into stepping-stones. Brussels: Expert Report for European Commission*.

Eurostat (2014). Employment rate of older workers. Retrieved on 7 August 2014 through: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdde100>.

Farr, J.L., & Ringseis, E.L. (2002). The older worker in organizational context: beyond the individual. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (red.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17 (pp. 31-75). New York: John Wiley & Sons.

Feldman, D. C., & Vogel, R. M. (2009). The aging process and person-environment fit. In S. G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.), *Research in careers* (pp. 1-25). Charlotte, NC: Information Age Press.

Feldt, T., Hyvonen, K., Oja-Lipasti, T., Kinnunen, U., & Salmela-Aro, K. (2012). Do work ability and job involvement channel later personal goals in retirement? An 11-year follow-up study. [Research Support, Non-U.S. Gov't]. *Int Arch Occup Environ Health*, 85(5), 547-558. doi: 10.1007/s00420-011-0705-9.

Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H.C. Triandis, M.D., Dunnette, & L.M. Hough (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (volume 4, pp. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Gaillard, A.W.K. (2003). *Stress, Productiviteit en Gezondheid*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Google (2014). Duurzame inzetbaarheid resultaten verkregen op 17 augustus 2014 via: <https://www.google.nl/#q=%22duurzame+inzetbaarheid%22>.

Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

Guest, D.E. (1999). Human resource management – the workers’ verdict. *Human Resource Management Journal*, 9, 5-25.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x.

French Jr., J.R.P., Rogers, W., & Cobb, S. (1981). A model of person-environment fit. In L. Levi (Eds.), *Society, Stress and Disease* (volume 4, pp. 39-44). New York: Oxford University Press.

Hacker, W. (1985). Activity: a fruitful concept in industrial psychology. In M. Frese, & J. Sabini (Eds.), *Goal Directed Behavior: A Concept of Action Psychology* (pp. 262-283). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological Review*, 102, 284-304.

Heyes, J. (2011). Flexicurity, employment protection and the jobs crisis. *Work, Employment and Society*, 25, 642-657.

Higgins, E. T., Freitas, A. L. (2012). Regulatory Fit: Ist Nature and Consequences. In: C. Ostroff, T. A. Judge, (2012; Eds). *Perspectives on Organizational Fit. The Organizational Frontiers Series* (pp. 71-99). New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.

Hoedeman, R. (2013). Versterken van hulpbronnen door een interventie op het werk vermindert depressieve klachten. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde* 21, Issue 7, pp 310-311.

Hoffman, J. (2007). *Arbeidsmarktbeleid nog veel te verbeteren*. Tijdschrift voor Openbare Financiën, 2, 95-100.

Hupkens, C. (2006). Hoe gezond is langer doorwerken? *Sociaal-Economische trends*, 4e kwartaal, 51-55.

Ilmarinen, J. (2009). Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 35(1), 1-5. doi: 10.5271/sjweh.1304.

Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (inspectie SZW, 2014). *Kansen op duurzame uitstroom naar werk voor oudere WW-ers*. Nota van bevindingen.

International labour organization (2013). Geraadpleegd op 10 januari 2013 via: <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang—en/index.htm>.

Jonge, J. de, & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the Triple-Match Principle. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1359-1374.

- Jonge, J. de, Le Blanc, P., & Schaufeli, W. (2013). Psychosociale theorieën over werkstress. In W. Schaufeli, & A. Bakker (Eds.), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (pp. 41-62). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440–458.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Noordhoff Uitgevers. EAN: 9789001788872.
- Kooij, D., De Lange, A.H., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- Kooij, D., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Kooij, D. Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E., De Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management* 25 (15), 2192-2212.
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dijkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35. doi: 10.1111/1748-8583.12000.
- Kooij, T. A. M., Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136.

Koolhaas, W., Brouwer, S., Groothoff, J. W., Sorgdrager, B., & Van der Klink, J. J. L. (2009). Bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer. Langer doorwerken gaat niet vanzelf. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringseconomie*, 17(7), 286-291.

Kuijjer, P. P. F. M., Gouttebauge, V., Wind, H., van Duivenbooden, C., Sluiter, J. K., & Frings-Dresen, M. H. W. (2012). Prognostic value of self-reported work ability and performance-based lifting tests for sustainable return to work among construction workers. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 38(6), 600-603. doi: 10.5271/sjweh.3302.

Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-based faultlines and perceived productive energy: The moderation of transformational leadership. *Small Group Research*, 41(5), 593-620.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Krumm, S., Grube, A., & Hertel, G. (2013). No time for compromises: Age as a moderator of the relation between needs-supply fit and job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 547-562. doi: 10.1080/1359432x.2012.676248.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.01.002.

Lievens, F. (2012). *Human Resource Management. Back to Basics*. Den Haag: Uitgeverij Lanno nv Tiel & Academic Service.

Landelijk platform GGZ (2014). Zijn gemeentes klaar om mensen met psychische klachten aan het werk te helpen? Tussenrapportage Landelijk Platform GGZ verkregen via: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/2014/8/factsheet-landelijke-tussenrapportage-open-voor-werk.pdf>.

McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., & Flood, P. C. (2013). Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance. *Human resource management*, 52(2), 289-310. doi: 10.1002/hrm.21529.

McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W. and McGowan, I. (2014), Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87: 464–486. doi: 10.1111/joop.12058.

McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.

Müller, A., De Lange, A.H., Weigl, M., Oxfardt, C., Van der Heijden, B.I.J.M. (2013). The relations between health and Selection, Compensation and Optimization strategies of post-retired workers. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 68-77.

Nauta, A., Bruin, M.R. de, & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Nauta, A., Lange, A.H. de, & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 2, 136-157.

Nauta, A., Willemsen, M., Wolk, J. van der, Heemskerk, F., & Piek, P. (2006). *Verandering van spijs doet eten. Verslag van onderzoek naar determinanten van succesvolle loopbaanstappen in de sectoren zorg en welzijn*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van leven.

Nelen, A., De Grip, A. (2009). Why do Part-Time Workers invest less in Human Capital than Full-Timers. *Labour*, 23, 61-83.

OECD (2014). *Pensions at a Glance 2013: OECD and G20 indicators*, OECD publishing. Retrieved at 7 August through: <http://www.oecd.org/pensions/public-pensions/OECDPensionsAtAGlance2013.pdf>.

OECD (2014), Ageing and Employment Policies: Netherlands 2014: Working Better with Age. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208155-en>.

Oldham, G.R., & Hackman, J.R. (2010). Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.

Ostroff, C., Judge, T. A. (2012; Eds). *Perspectives on Organizational Fit. The Organizational Frontiers Series*. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.

Ouweneel, E., Schaufeli, W. & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford University Press: Oxford.

Paauwe, J., Boselie, P. (2003), "Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting", *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 56-70.

Paauwe, J. and Boselie, P. (2007), "HRM and societal embeddedness", in Peter, B., Purcell, J. and Wright, P.M. (Eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, New York, NY.

Reason, P., & Bradbury, H. (2007). *The Handbook of Action Research*, 2nd Edition. London: Sage. ISBN 978-1-4129-2029-2.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Rijksbegroting (2012). Artikel 42 Arbeidsparticipatie. Verkregen op 11 augustus 2014 via: http://www.rijksbegroting.nl/2012/voorbereiding/begroting,kst160372_8.html.

Rijksoverheid (2014). Wat is de overheid van plan met de Participatiewet? Verkregen op 9-08 via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wajong/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-de-participatiewet.html>.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (Eds.) (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid* [Occupational health psychology]. Houten: Bohn Stafleu van Loghum (3rd. Ed. – ISBN: 978 90 313 9853 9).

Scheibe, S., & Zacher, H. (2013). *A lifespan perspective on emotion regulation, stress, and wellbeing in the workplace*. In P. L. Perrewé, J. Halbesleben & C. C. Rosen (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (Vol. 11, pp. 167-197). Bingley, UK: Emerald.

Schnabel, P. (2000). Maatschappij in beweging. In: SER: *Herijken achter de dijken*, verslag van het jubileumcongres van de Sociaal-Economische Raad, 11 oktober 2000. Den Haag: Sociaal Economische Raad.

Slocum, J., Lei, D., & Buller, P. (2014). Executing business strategies through human resource management practices. *Organizational dynamics*, 43(2), 73-87. doi: 10.1016/j.orgdyn.2014.03.001.

Sociaal Economische Raad (2014). *Hoe werken we in de toekomst? In dialoog met de SER over de arbeidsmarkt. Verslag van de 4 bijeenkomsten in de regio*. Verkregen op 9-08-2014 via: <http://www.ser.nl/nl/publicaties/overige/2010-2019/2014/werken-toekomst-arbeidsmarkt.aspx>.

Sol, C. C. A. M., CGH Knijn, C. G. H., Frings Dresen, M. (2007). *Re-integratie Verbeteronderzoek. Universitair onderzoeksprogramma 2007-2010*. Van Schaik: Oudewater.

Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281. doi: 10.1016/j.hrmr.2014.03.008.

Steeners, F. (2010). Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen vereist cognitieve flexibiliteit. *Tijdschrift voor HRM*, 4(Journal Article), 6-34.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009.

Ulrich, Dave; Younger, Jon; Brockbank, Wayne; Ulrich, Mike (2012). *HR from the outside in: the next era of human resources transformation*. New York: McGraw-Hill. ISBN 9780071802666.

UWV (2013). *Na de WW aan het werk. Rapportage over 2012*. UWV Werkbedrijf Afdeling Arbeidsmarktinformatie en -advies. Verkregen op 9-08 via: https://www.werk.nl/pucs/groups/ami/documents/document/wdo_013281.pdf.

Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measure instrument of employability- and the impact of aging, *Human Resource Management*, 45, 449-476.

Van der Heijden, B.I.J.M., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch nonacademic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13(1), 19-37.

Van der Heijden, B. I. J. M., & De Lange, A. H. (2011). Employability across the life-span: Towards new pathways for age research. In R. Ennals & R. Salomon (Eds.), *Older workers in a sustainable society* (pp. 19-33). Bruxelles, Belgium: Peter Lang.

Van der Klink, J. J. L., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Van der Wilt, G. J., Zijlstra, F. R. H., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar; werk als waarde*: i.o.v. ZonMw.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x.

Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement. Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Open Universiteit.

Van Vuuren, T., Van der Meeren, W. & Semeijn, J. (2013). Vitaliteitsmanagement; HR-activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 7-28.

Van Echtelt, P. (2013). *Vraag naar Arbeid 2013*. Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag.

Verburg, R. M., Den Hartog, D.N. & Koopman, P. (2007). Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (2), 184-208.

Sterns, H.L., & Miklos, S.M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.

Thijssen, J.G.L. (1988). *Bedrijfsopleidingen als werkterrein*. Den Haag: VUGA.

Warr, P. (2000). Job performance and the ageing workforce. In N. Chmiel (red.), *Introduction to work and organizational psychology: A European perspective* (pp. 407-423). Malden: Blackwell Publishing.

Warr, P.B. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Oxford University Press.

Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21, 1492-1502.

Wilthagen, T. (2013). Column: Nederland loopt vast in flex: naar een nieuw 'Dutch Design'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken (Themanummer: Flexibilisering)*, 188-190.

World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future* (General Assembly Resolution 42/187). New York: United Nations.

World Health Organization (2013). Geraadpleegd 10 januari 2013 via http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/en/index.html.

Wright, J.D., & Hamilton, R.F. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the 'job change' hypothesis. *Social forces*, 56, 1140-1157.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

Zacher, H., Clark, M., Anderson, E. C., & Ayoko, O. B. (2014). A lifespan perspective on leadership. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship*. Springer. doi: 10.1007/978-3-319-08007-9_6.

Zacher, H., Feldman, D. C., & Schulz, H. (2014). Age, occupational strain, and well-being: A person-environment fit perspective. In P. L. Perrewé, J. Halbesleben, & C. C. Rosen (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (Vol. 12, pp. 83-112). Bingley, UK: Emerald. doi: 10.1108/S1479-355520140000012002.

Zhang, M. M., Bartram, T., McNeil, N., & Dowling, P. J. (2014). Towards a Research Agenda on the Sustainable and Socially Responsible Management of Agency Workers Through a Flexicurity Model of HRM. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-013-2045-z.

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.

International Labour Organization via www.ilo.org (<http://www.ilo.org>).

Overig geraadpleegde websites:

Interview Kees Boele (2013): <http://www.scienceguide.nl/201306/het-hart-van-de-wijsheid.aspx>

Instellingsplan HAN 2012-2016: http://www.han.nl/start/corporate/over-de-han/missie/instellingsplan/_attachments/instellingsplan_kennis_in_interactie_22082012.pdf

http://www.verbeteronderzoek.nl/uploaded_files/publications/ReintegratiePublicatie_def.pdf

http://echtsusteren.rechttopbijstand.nl/nieuws/show/nieuws_id/1103

Statline (2014): cijfers vrijwilligers verkregen via: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=80806ned&D1=0-6,14&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0&D6=0&D7=a&VW=T>

<http://paper.li/BlikopWerk/1396426987>

<http://www.instituutgak.nl/wordpress/wp-content/uploads/2013/03/Arbeidsre-integratie-A4.pdf>

www.Handreikingdi.nl

NKDI (2014): www.NKDI.nl

<http://www.penoactueel.nl/Home/Algemeen/2014/7/-1557324W/>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdde100>

Movisie (2014): <http://www.movisie.nl/artikel/vrijwilligerswerk-vergrijzende-samenleving>

Rijksoverheid (2014a):

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/wijzigingen-in-de-aow>

Rijksoverheid (2014b):

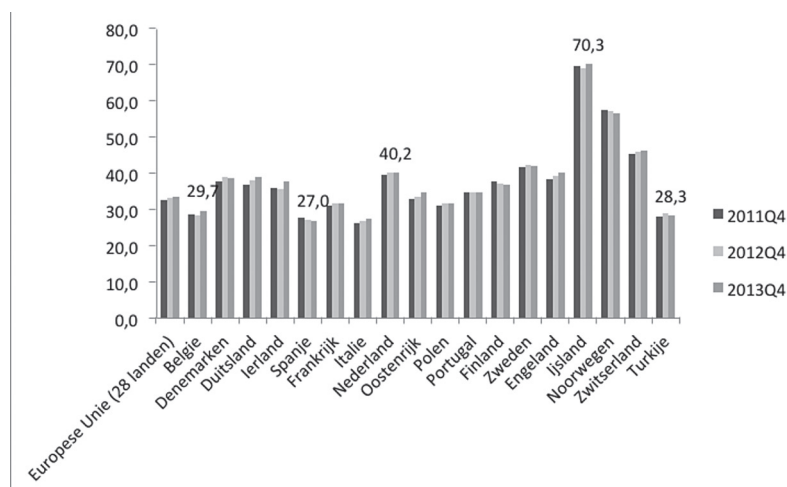
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeentes/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeentes>

Rijksoverheid (2014c):

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sociale-werkvoorziening>

Bijlage 1

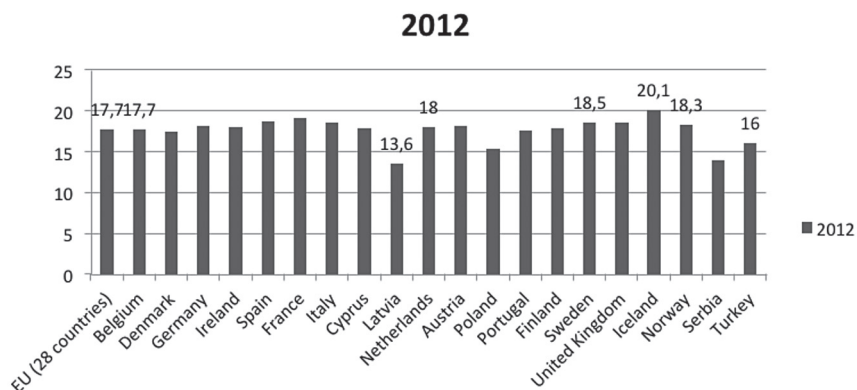
Aanvullende statistieken Europa en Nederland



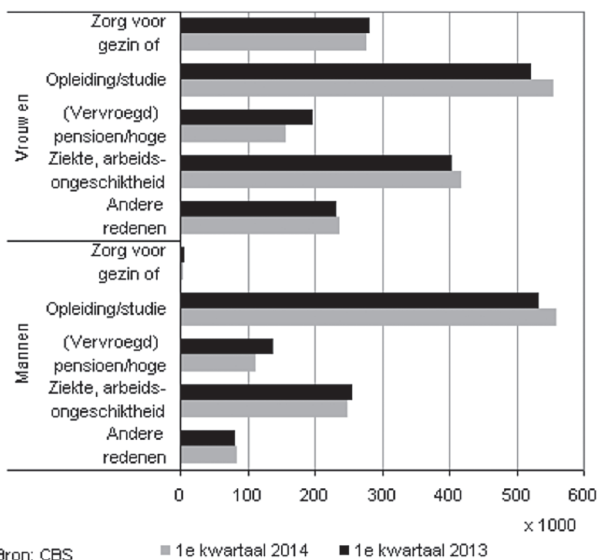
Figuur A Arbeidsparticipatie van werknemers ouder dan 50 jaar in Europa versus enkele voorbeeld Europese Landen (Eurostat, 2014)

	Officiële pensioengerechtigde leeftijd	
	Mannen	Vrouwen
Spanje	65-67	65-67
Frankrijk	62-68	62-68
Italië	66	64-66
Nederland	65-67	65-67
Finland	62-68	62-68
Zweden	61-67	61-67
Engeland	65-67	65-67
IJsland	67 – Flexibel pensioenopname mogelijk	67 – Flexibel pensioenopname mogelijk
Noorwegen	Flexibel pensionering mogelijk tussen 62-75	Flexibel pensionering mogelijk tussen 62-75
Turkije	60-65	58-65

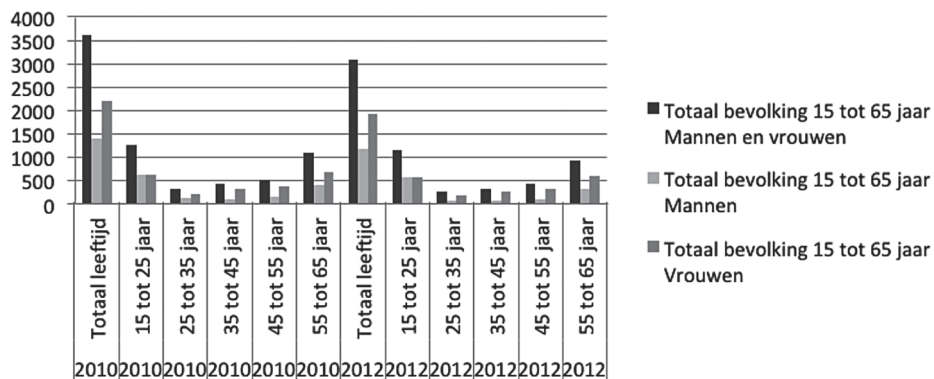
Figuur B Veranderingen in officiële pensioengerechtigde leeftijd Europese landen (OECD, 2013; Wikipedia, 2014)



Figuur C Resterende levensverwachting na 65e levensjaar in Europa



Figuur D Personen van 15 tot 65 jaar die niet kunnen of willen werken voor twaalf uur of meer per week, naar reden



Figuur E Niet actieve groep werkenden met een arbeidshandicap (geestelijk of lichamelijk) per jaar en per leeftijdsgroep

Bijlage 2

Interviewmethodiek duurzame inzetbaarheid

Probleemaanpak (curatief)	Her- en uitplaatsing, om- en herscholing, Ervaringsconcentratie	Extra verlof, ondersteuning regelen	Stereotypen bestrijden	Werk aanpassen aan beperkingen en wensen werknemer
Mogelijk risico	Onderprestatie	(Mentaal) verzuim	Demotivatie	Verzuim of uitval
Management (preventief)	Opleidingsmogelijkheden, ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden, Uitdagend werk, "Wil je leren?"	Flexibele werktijden, verlofregelingen, kinderopvang	Diversiteit promoten	Gezond of duurzaam werk aanbieden
Kernvraag van de manager	"Wat wil je doen en wat en presenteren?"	"Hoe is het thuis?"	"Hoe bevalt het hier?"	"Hoe is het met je gezondheid?"
Behoeftewerkgever	Wilt juiste persoon op juiste plaats (competent en presterend)	Wilt toegewijde medewerkers (betrokken)	Wilt gemotiveerde medewerkers (gemotiveerd)	Wilt laag verzuim (gezond)
Soort "leeftijd"	Organisatieleeftijd	Leef- of privésituatie	Psychosociale beleving	Functionele leeftijd
WERKGEVER				
MEDEWERKER				
Soort "leeftijd"	Organisatieleeftijd	Leef- of privésituatie	Psychosociale beleving	Functionele leeftijd
Behoeftemedewerker	Wil verder leren	Wil werk en privé flexibel combineren	Wil jong ogen en wijs overkomen	Wil fit blijven
Kernvraag aan zichzelf	"Wat kan ik en wat wil ik kunnen?"	"Hoe wil ik leven?"	"Hoe wil ik overkomen?"	"Hoe blijf ik fysiek en metaal fit?"
Zelfmanagement (preventief)	Vakinhoudelijk leren of breed leren (verbreden of verdiepen)	Privéleven organiseren	Bewustwording van eigen beeldvorming over ouder worden en beeldvorming van anderen	Veel bewegen, gezond eten en herstel mogelijkheden inbouwen
Mogelijk probleem	Vastroesten; functie te makkelijk, te moeilijk of niet passend	Werk- privéonbalans	Negatief zelfbeeld	Lichamelijke klachten of problemen met concentratie
Coping (curatief)	Andere functie zoeken	Werk en privé leren combineren	Psychische hulp zoeken	Medische hulp zoeken, herentraining
Model voor loopbaanlange fitheid (aangepaste vorm van model weergegeven in Nauta et al., 2010; De Lange et al., 2013)				
		Dit model wordt u aangeboden door de VBZ, Vereniging Bedrijfstak Zorg, Programma Arbeidsmarkt, "Duurzaam Meedoen". Het is te gebruiken bij (de voorbereiding van) een loopbaangesprek tussen medewerker en werkgever.		
www.vbz-kam.nl				
		november 2013		

Figuur F Instrument Dialoog Duurzame inzetbaarheid (Nauta, De Lange, Görtz, 2010):

Voorbeeld E-profiel en ontwikkel dashboard Transitiebedrijf Gelders Arbeidsmarkt Model

	0	1	2	3	4	5
4 Vaststellen van benodigde zorg	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Verkent de achtergrond en situatie van de patiënt/cliënt en zijn systeem via dossier, raadpleging van andere beroepskrachten (binnen en/of buiten de eigen organisatie) en gesprekken met de patiënt/cliënt en/of zijn directe omgeving.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Onderzoekt de mogelijkheden en (voorlopige) beperkingen van de patiënt/cliënt op het gebied van diverse leefgebieden (persoonlijke verzorging, gezondheid, huishouden, werk, scholing, mobiliteit, zinvolle dagbesteding en sociale relaties).	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Stelt de behoefte aan zorg vast (indicatie).	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Vertaalt de indicatie naar concrete doelen.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Bepaalt de vorm van zorg en het soort interventies om de doelstellingen te behalen.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Stelt een plan van aanpak op, waarin doelen en interventies worden vastgelegd.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Stelt het plan bij op basis van nieuwe informatie, veranderingen in omgeving en functioneren en onverwachte reacties.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Noteer hier uw onderbouwingen...						
4 Observeren en signaleren	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Signaleert veranderingen in functioneren (gedrag, houding, gezondheid, draagkracht).	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Signaleert veranderingen in leefsituatie.	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Noteer hier uw onderbouwingen...						

