

I Duurzame inzetbaarheid en ouder worden op het werk: Bent u of is de werknemer aan zet?

Annet de Lange en Beatrice van der Heijden

In dit hoofdstuk gaan we in op het volgende:

1. Waarom een nieuw handboek over duurzame inzetbaarheid?
2. Cijfers arbeidsparticipatie Nederland versus Europa.
3. Een veranderende maatschappelijke context.
4. Wat is duurzame inzetbaarheid en wat is duurzaam werk?
5. Kenmerken begrip duurzame inzetbaarheid.
6. Leeswijzer boek.

1.1 Waarom een nieuw handboek over duurzame inzetbaarheid?

Sinds de eerste druk van dit handboek is de aandacht voor het thema duurzame inzetbaarheid toegenomen. In 2013 bij de eerste druk kreeg het onderwerp 161.000 hits via de Google zoekmachine en in 2016 is dit inmiddels ongeveer 350.000 pagina's met informatie over het thema geworden. Dat is niet verrassend omdat werkgevers en werknemers geconfronteerd worden met complexe uitdagingen. Transitie management 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 twee miljoen, en tegenover elke AOW-er staan in totaal vier werkenden. In 2040 zal dit aantal echter gedaald zijn tot twee werkenden. Dit betekent dat minder mensen de uitgaven voor de AOW moeten opbrengen. Dit terwijl de kosten van de AOW door een toegenomen levensverwachting van ouderen in Nederland naar verwachting op zal lopen van 30 miljard euro nu, tot ongeveer 50 miljard euro in 2040 (Rijksoverheid, 2016). De overheid heeft als oplossing voor dit vraagstuk gekozen voor het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd van 65 naar 67 jaar in 2021 (De Lange, 2014, 2015). Onze regering heeft duurzame inzetbaarheid dan ook als belangrijk speerpunt in het regeringsbeleid opgenomen en stelt via het Europees Sociaal Fonds elk jaar miljoenen euro's beschikbaar via subsidie-trajecten voor duurzame inzetbaarheid binnen organisaties. Verder zien wij steeds meer verwijzingen naar het thema in collectieve arbeidsovereenkomsten (oftewel cao's). We kunnen dan ook stellen dat duurzame inzetbaarheid een 'hot topic' is.

Maar wat is duurzame inzetbaarheid precies? In dit handboek willen we u als werkge-

ver, manager of personeelsfunctionaris verder op weg helpen met het doorgronden van het thema en leveren we samen met de andere auteurs (kennispartners van het NKDI; zie box 1.1) een overzicht van de stand van zaken in Nederland. Het boek is geschreven voor met name werkgevers, managers en personeelsfunctionarissen, maar ook geschikt voor hbo- of wo-studenten die meer over het onderwerp willen weten in het kader van hun studie, of er met het oog op hun toekomstige arbeidsmarktverkenningen zelf actief mee aan de slag willen gaan. U kunt daarom in dit handboek veel praktische tips vinden over relevante interventies, ‘best practices’ en het implementeren van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Het boek heeft een wetenschappelijk karakter door zoveel mogelijk theoretische inzichten weer te geven en ‘evidence-based’ gegevens uit de praktijk te presenteren.

Na deze introductie vervolgen we dit inleidende hoofdstuk met het schetsen van de maatschappelijke context en maken we een korte historische schets over het onderwerp ‘duurzame inzetbaarheid’.

Box 1.1



NKDI
Nederlands Kennisnetwerk
Duurzame Inzetbaarheid

Dit boek is tot stand gekomen door bijdragen te bundelen van diverse kennispartners die gezamenlijk het Nederlands kennisnetwerk duurzame inzetbaarheid ouder wordende werknemers (NKDI) vormen. Het NKDI is in 2011 opgericht door dr. Annet de Lange en prof. dr. Beatrice van der Heijden. De missie van het Nederlands Kennisnetwerk Duurzame Inzetbaarheid (NKDI) is duurzame inzetbaarheid van werkenden bevorderen door de integratie van inzichten uit onderzoek en praktijk.

Het NKDI beoogt: het realiseren van een integratie van inzichten uit onderzoek en praktijk over (evidence-based) maatregelen en/of interventies gericht op het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van (potentieel) werkenden gedurende hun werkzame levensloop op de arbeidsmarkt via :

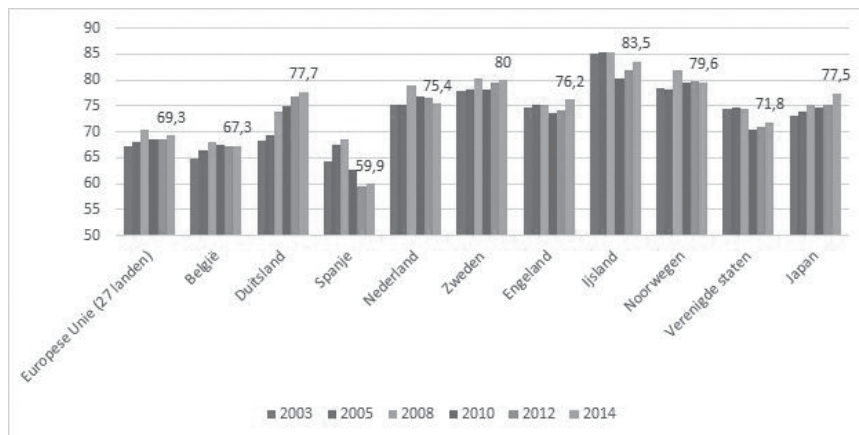
1. Het gericht (beleids)advies geven aan werkenden, werkgevers en overheid.
2. Het organiseren van congressen over actuele thema's.
3. Het bijdragen aan valorisatie van (evidence-based) wetenschappelijke kennis naar praktijk-instellingen via informatieverspreiding en het genereren van nieuw implementatieonderzoek.

4. Het verzamelen van internationale 'best practices' over duurzame inzetbaarheid.
5. Het ontwikkelen van nieuwe masterclasses en (geïntegreerd) onderwijs, handboeken voor het hoger (beroeps)onderwijs.

1.2 Cijfers arbeidsparticipatie Nederland versus Europa

Nederland heeft op dit moment naast een sterke vergrijzing van de babyboomgeneratie (het cohort dat geboren is tussen 1946 en 1964) tegelijkertijd te maken met een sterke ontgroening van de arbeidsmarkt. In 2008 was 15 procent van de Nederlanders 65 jaar of ouder, terwijl in 2040 te verwachten valt dat dit aantal gestegen zal zijn tot 27 procent (CBS, 2014a, 2016a; De Lange, Ybema, & Schalk, 2011). De statistieken geven hiermee een duidelijke toename in *grijze druk* op de arbeidsmarkt weer (d.w.z. het aantal 65+'ers als percentage van de bevolkingsgroep van 15-64 jaar; CBS, 2016a). Overigens zijn deze ontwikkelingen niet uniek voor Nederland, maar ook in breder internationaal kader zichtbaar (zie figuur 1.1 voor relevante statistieken in dit verband).

Figuur 1.1 Arbeidsparticipatie (in percentages) van werknemers tussen de 20 en 64 jaar voor (landen uit) de Europese Unie, Japan en de Verenigde Staten (Eurostat, 2016a)¹



De gegevens van Eurostat (2016) geven de verhouding of het percentage per land weer van de groep werknemers die minimaal een uur betaald werk per week verricht in relatie tot de totale potentiële arbeidspopulatie in de leeftijd van 20-64 jaar. Figuur 1.1

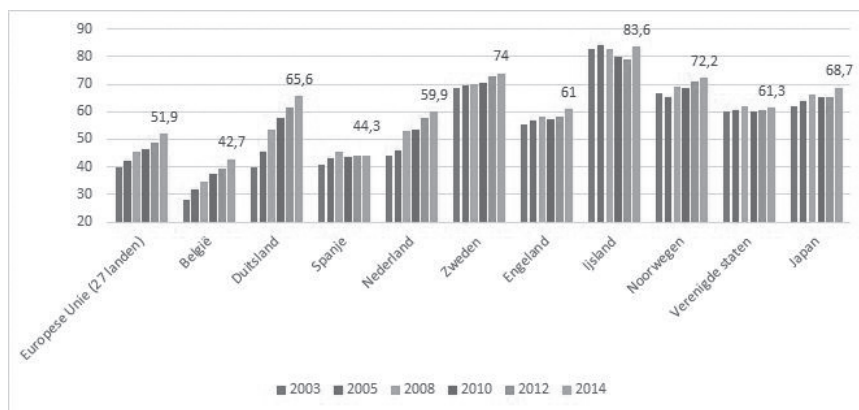
¹ Deze resultaten zijn gebaseerd op de situatie dat Engeland nog tot de EU behoorde; de resultaten zullen in de toekomst hierdoor wellicht veranderen. Zie ook Engeland apart weer-gegeven.

laat zien dat het percentage werknemers tussen de 20 en 64 jaar dat actief is op de Europese arbeidsmarkt is gestegen van 67.1 procent in 2003 tot en met 69.3 procent in 2014. Terwijl in Nederland de participatiegraad van werknemers relatief stabiel is gebleven met 75.2 procent in 2003 tot 75.4 procent in 2014 (Eurostat, 2016). Bovendien zien we dat landen zoals IJsland, Engeland, Zweden, Duitsland en Japan een toenemende arbeidsdeelname van werknemers tussen de 20 en 64 jaar kennen van 2010 tot en met 2014, terwijl landen zoals Spanje en de VS afnemende percentages laten zien over de tijd. Meer specifiek, in de VS is de participatiegraad gedaald van 74.5 procent in 2003 tot 71.8 procent in 2014 en in Spanje van 64.3 procent in 2003 tot 59.9 procent in 2014. De hoogste participatiegraad van werknemers in de leeftijd van 20 tot 64 jaar is te vinden in IJsland (83.5 procent in 2014; de levensverwachting is daar ook het hoogste met gemiddeld 2 jaar meer levensverwachting dan bijvoorbeeld in Nederland; De Lange, 2014). Met het oog op de eerder genoemde vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking is het van groot belang om de arbeidsdeelname van mensen tussen de 55 tot 64 jaar in Europa verder te onderzoeken.

Het is relevant om een aantal landen zorgvuldiger onder de loep te nemen (zie figuur 1.2 voor meer specifieke informatie). In bijvoorbeeld Zweden, Noorwegen en IJsland is de participatiegraad van werknemers tussen de 55 en 64 jaar (wederom gebaseerd op minimaal een uur betaald werk per week) relatief hoog en neemt deze bovendien nog steeds toe over de tijd. In IJsland is bijvoorbeeld in 2014 83.6 procent in de leeftijd van 55 tot 64 jaar aan het werk in vergelijking tot bijvoorbeeld 59.9 procent in Nederland. In België zien we een vergelijkbare trend, maar de percentages liggen, relatief gezien, wel een stuk lager: van 28.1 procent in 2003 tot 42.7 procent in 2014. Deze cijfers zijn gedeeltelijk te verklaren door verschillen in pensioengerechtigde leeftijden tussen de landen; aangezien bijvoorbeeld België lang 60 jaar als pensioengerechtigde leeftijd heeft gehanteerd, terwijl Zweden bijvoorbeeld al een aantal jaar de flexibele pensioengerechtigde leeftijd van 61 of 67 jaar gebruikt. Duitsland en Nederland hebben een opvallende groei in arbeidsparticipatie van ouderen geboekt. Bijvoorbeeld van 39.9 procent in 2003 tot 65.6 procent in 2014 voor Duitsland (in totaal 25.7 procent in 11 jaar tijd) in vergelijking tot 44.3 procent in 2003 tot 59.9 procent in 2014 voor Nederland (15.6 procent in 11 jaar tijd).

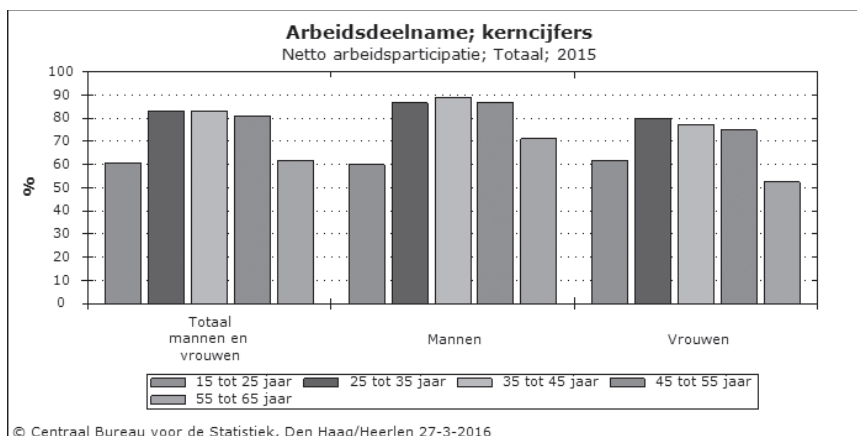
Niet tegenstaande de progressie die Europese landen over het algemeen doormaken ten aanzien van het bevorderen van een actieve participatie van oudere werknemers op de arbeidsmarkt, zien we toch dat sommige landen hierbij tegen ernstige belemmeringen aan kunnen lopen. Deze belemmeringen zijn uiteraard in sterke mate van invloed op de economische groeimogelijkheden van Europa. Bovendien zijn deze gegevens inclusief werknemers met relatief beperkte parttime aanstellingen (vanaf minimaal één uur betaald werk per week). In figuur 1.3 hebben we tot slot daarom nog meer gegevens op een rijtje gezet op basis van statistieken van het Centraal Bureau voor de Statistiek (Statline, 2016).

Figuur 1.2 Arbeidsparticipatie (in percentages) van werknemers van 55-64 jaar in de periode van 2003 tot 2014 (Eurostat, 2016)



Figuur 1.3 geeft de netto arbeidsparticipatie van diverse leeftijdsgroepen in Nederland in 2015 weer (gebaseerd op minimaal 1 uur of meer betaald werk per week). Figuur 1.3 geeft weer dat 61,7 procent in de leeftijd van 55 tot 65 jaar 1 uur of meer betaald werk per week verricht. Wanneer we naar vrouwen en mannen apart kijken, zien we dat er relatief meer mannen (71,1 procent) actief zijn op de arbeidsmarkt in de leeftijdsgroep 55 tot 65 jaar in vergelijking tot de vrouwen (52,4 procent). Zoals Minister Asscher terecht aangeeft in zijn brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal op 3 september 2015, heeft Nederland een belangrijke toename in de participatie van ouderen gerealiseerd de afgelopen jaren. De besproken cijfers van Eurostat (2016) en Statline (2016) geven een belangrijke toename weer in de netto arbeidsparticipatie van oudere werkenden in de leeftijd tussen 55 en 64 jaar over de tijd (zie figuur 1.2 en 1.3; gebaseerd op minimaal 1 uur betaald werk per week). In Europa (zie ook figuur 1.2) is 51,9 procent van de populatie tussen de 55 en 64 jaar in de Europese Unie actief op de arbeidsmarkt. Dit betekent tegelijkertijd dat maar liefst 48,1 procent in Europa en 40,1 procent in Nederland (zie figuur 1.2) dat nog niet is, hetgeen een verlies aan menselijk kapitaal impliceert. Om duurzame inzetbaarheid van zoveel mogelijk Nederlanders te kunnen realiseren is het van belang om meer te weten over het thema motivatie van ouder wordende werknemers: zijn ze al dan niet gemotiveerd om langer inzetbaar te blijven en hoe ziet de ontwikkeling van de werkloosheid van ouderen er precies uit?

Figuur 1.3 Arbeidsparticipatie van werknemers in diverse leeftijdsgroepen in 2015 voor beide geslachten samen en apart voor mannen en vrouwen (Statline, 2016)

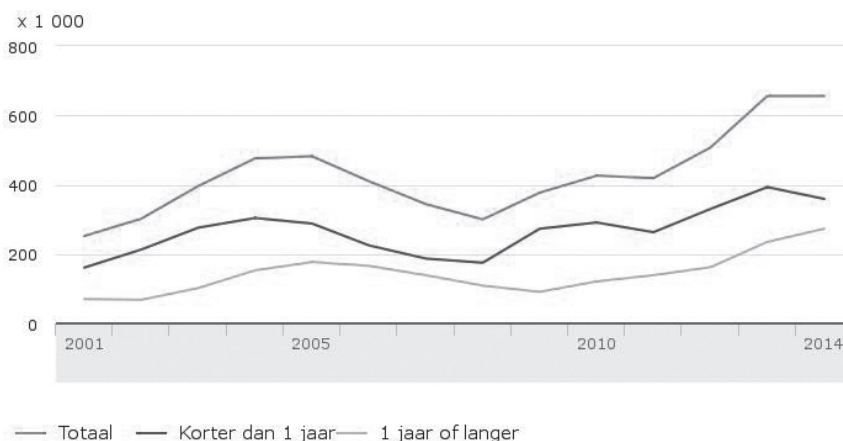


Werkloosheid ouderen

Cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2015) geven weer dat vooral 45-plussers langdurig werkloos zijn en gedurende langere tijd een WW- of bijstandsuitkering genieten (zie figuur 1.4, CBS, 2015). De cijfers geven bovendien weer dat de langdurige werkloosheid sinds 2009 sterk is toegenomen. In 2014 waren gemiddeld 656.000 mensen werkloos. Dat is ruim een verdubbeling ten opzichte van 2008, toen de werkloosheid weer begon toe te nemen. Ruim 40 procent van deze werklozen, het gaat dan om maar liefst 273.000 personen, is langdurig, dat wil zeggen: langer dan een jaar, werkloos (CBS, 2015; zie figuur 1.4).

Figuur 1.4 Werkloosheid naar duur (CBS, 2015)

Werkloosheid naar duur



Op basis van cijfers van het CBS, het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV, 2013) en de Inspectie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Inspectie SZW, 2014) kunnen verder de volgende conclusies getrokken worden:

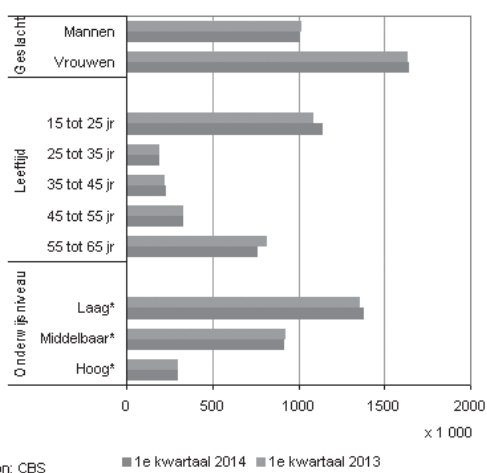
- in de periode 2010-2013 was de grootste groep WW'ers te vinden in de leeftijds-categorie 45-65 jaar (Inspectie SZW, pagina 9);
- werkenden van 55 jaar en ouder ervaren meer problemen om van werkloosheid terug te komen in betaald werk in vergelijking tot jongere werkenden (OECD, 2014a).

Uit het onderzoek van UWV over de periode 2012 blijkt dat het merendeel van hen er niet in slaagt een nieuwe baan te vinden binnen 6 maanden na afloop van de WW-pe-riode (UWV, 2013). Uit een onderzoek van de Organisatie van Economische Samen-werking en Ontwikkeling (OECD, 2014b, p. 118) bleek bovendien dat slechts 6 procent van de werkloze ouderen van 55 jaar en ouder na een jaar een betaalde functie heeft gevonden. Naast deze ontwikkeling zien we dat 80 procent van de WW'ers die een nieuwe baan vindt, alleen een contract krijgt voor bepaalde tijd (CBS, 2014a; UWV, 2013).

Uit een recente meta-analyse van Wanberg en collega's (2016) werd duidelijk dat de negatieve relaties tussen leeftijd en werkloosheid gedeeltelijk verklaard kunnen wor-

den door het geloof in eigen kunnen of het geloof in het vinden van een baan (job search self-efficacy) en in de intensiteit van het zoeken naar een nieuwe baan door ouderen. 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 (2014a) bleek namelijk in 2014 een afname zichtbaar in de groep van 55- tot 65-jarigen die niet meer *willen of kunnen* werken (zie figuur 1.5).

Figuur 1.5 Personen van 15 tot 65 jaar die niet meer kunnen of willen werken voor twaalf uur of meer per week, naar persoonskenmerken (CBS, 2014b)

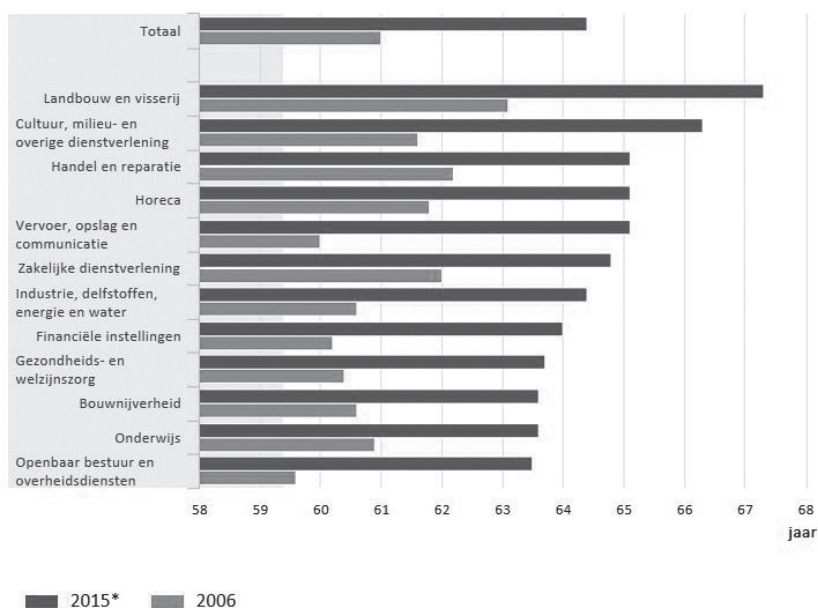


Stoppen of doorgaan?

De gemiddelde pensioenleeftijd, dat wil zeggen de gemiddelde leeftijd waarop werknemers *feitelijk* met pensioen gaan, is de afgelopen jaren door wet- en regelgeving gestegen van 61 jaar in 2006 tot 64 jaar en 5 maanden in 2015 (Statline, 2016). Om de huidige pensioengerechtigde leeftijd van 67 jaar in 2021 voor veel meer werknemers een feit te laten zijn, dient deze positieve ontwikkeling zich verder voort te zetten. Figuur 1.6 geeft weer dat er duidelijke verschillen bestaan tussen de sectoren wanneer medewerkers daadwerkelijk met pensioen gaan. Werknemers werkzaam in de sectoren overheid, onderwijs, bouwnijverheid en gezondheidszorg en welzijn geven bijvoorbeeld gemiddeld een lagere pensioenleeftijd in vergelijking tot de andere sectoren weer, en blijken nog voor het 64^e levensjaar met pensioen te gaan. Hier liggen diverse verklaringen aan ten grondslag; zoals de relatief zware fysieke, mentale of emotionele belasting van het werk in vergelijking tot de andere sectoren, maar ook aantrekkelijke regelingen om vervroegd met pensioen te gaan et cetera. Daarnaast wijzen diverse

wetenschappelijke onderzoeken uit dat oudere werknemers wel aangeven langer te *willen* doorwerken, maar feitelijk toch eerder dan de gewenste leeftijd *met pensioen blijken te gaan* (Koppes et al., 2011; zie ook hoofdstukken 3, 4 en 10 in dit boek voor relevante aanvullende statistieken). Langer inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt is dus niet eenvoudig en vergt een zorgvuldige aanpak van zowel medewerkers als werkgevers, en andere betrokken partijen.

Figuur 1.6 Gemiddelde pensioenleeftijd per sector (CBS, 2016b)



Samenvattend geeft ons overzicht van de statistieken weer dat Nederland te maken heeft met een vergrijzende groep werknemers, waarvan de overgrote meerderheid eerder stopt met werken dan de officiële pensioengerechtigde leeftijd en dat veel oudere werknemers niet tot hun 65ste of daarna willen of kunnen doorwerken. Dit is een urgent probleem omdat de negatieve gevolgen van deze ontwikkelingen voor de arbeidsmarkt moeilijk zijn op te vangen gezien de lagere instroom van jongeren.

1.3 Een veranderende maatschappelijke context

Naast de arbeidsmarktdeelname zijn er een aantal andere bredere maatschappelijke veranderingen die de duurzaamheid van ons werk en de betrokken werknemers beïnvloeden (zie ook De Lange, 2015; Gratton, 2011; Van der Heijden, 2005).

Schnabel (2000; zie ook Gratton, 2011 en De Lange, 2015) spreekt in zijn karakterisering van de 21ste eeuw van de vijf grote I's die van invloed zijn op ons werk en duurzame inzetbaarheid, namelijk:

- Internationalisering (ver weg is dichtbij geworden en miljarden mensen werken met elkaar samen via bijvoorbeeld 'iCloud'). Een ander voorbeeld: Engeland heeft in 2016 besloten uit de Europese Unie te stappen ('brexit') en dit zal gevolgen hebben voor de kansen voor werkenden op de Europese arbeidsmarkt.
- Individualisering (meer vrijheid om het leven zelf vorm te geven).
- Informalisering (organisaties worden steeds platter en krijgen meer en meer het karakter van (soms virtuele) netwerken).
- Informatisering (er komt steeds meer informatie digitaal beschikbaar waarbij de juiste selecties of filters maken belangrijker zal worden dan alle informatie te overzien). Door virtueel werk is meer flexibiliteit ontstaan, maar door de technologische innovatie en robotisering is de verwachting ook dat banen zullen verdwijnen. Daarnaast is gelukkig ook de verwachting dat nieuwe banen zullen ontstaan. Bijvoorbeeld cognitieve assistenten of 'fact checkers' die bijvoorbeeld werkenden wegwijs kunnen maken in de grote hoeveelheid digitale kennis die ter beschikking is gekomen (vragen kunnen beantwoorden; zoals: wat is nu precies relevante of evidence-based kennis?).
- Intensivering (mensen hebben meer en meer behoefte aan betekenisvolle, intense gevoelens en ervaringen in werk, relaties en leven, en gaan meer en meer op zoek naar de persoonlijke betekenis of zingeving in het werk).

Deze maatschappelijke ontwikkelingen hebben geleid tot een toenemende behoefte aan adaptief vermogen van zowel organisaties als werknemers (Schalk & Raeder, 2011), die zich onder andere uit in het streven van beide partijen naar meer flexibiliteit in werktijden (De Lange et al., 2011). Hierdoor is het bijvoorbeeld mogelijk geworden om met deeltijdpensioen (Beehr, 1986) te gaan, of om een combinatie te maken van deels betaald doorwerken en deels een (pre)pensioenuitkering (De Lange et al., 2011). Duurzame inzetbaarheid van ouder wordende werkenden is hierdoor een belangrijk maatschappelijk en tegelijkertijd complex vraagstuk geworden.

De overheid reageert op deze ontwikkelingen met nieuwe wetgeving en beoogt de komende jaren een zogenaemde 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, 2016).

In dit handboek spreken wij 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 (De Lange, 2014):

- werknemers in vaste loondienst;
- werknemers in tijdelijke loondienst;
- zelfstandigen;
- herintreders die weer aan het werk willen en kunnen (onder andere via de Participatiewet);
- werklozen die in staat zijn om te werken, maar geen gepaste baan kunnen vinden (onder andere vluchtelingen);
- vrijwilligers of onbetaalde werkenden.

Participatiewet

Per 1 januari 2015 is 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, 2016). Mensen met een arbeidshandicap betreft 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 (MinSZW, 2016).

Onder ‘arbeidsgehandicapten’ kan het volgende worden verstaan (Rijksoverheid, 2016):

- Iemand met een arbeidsbeperking die voor arbeidsondersteuning een beroep doet op de gemeente en die op basis van een arbeidskundige beoordeling door het 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.

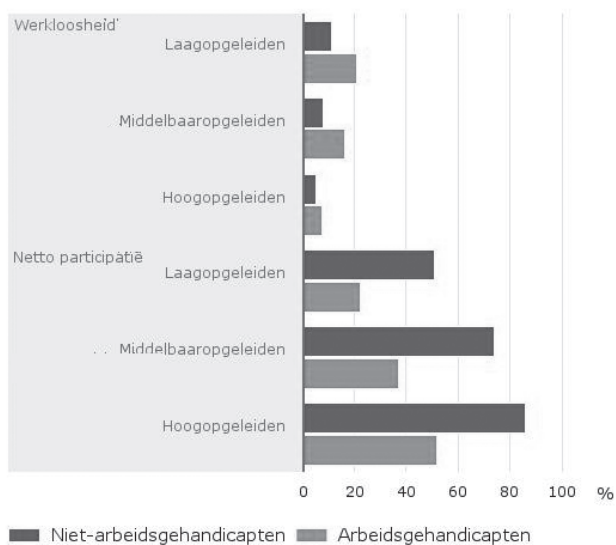
Met de nieuwe Participatiewet worden de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong), de Wet Sociale werkvoorziening en de Bijstandswet gebundeld. Een van de belangrijkste afspraken die in het kader van de wet is gemaakt, heeft directe consequenties voor de werkgever. Werkgevers hebben in afspraak met de sociale partners toegezegd om jaarlijks minimaal 5000 banen te creëren. Wordt het quotum niet gehaald, dan betaalt de werkgever een heffing ter hoogte van 5.000 euro per niet ingevulde sociale werkplek. Ondernemingen met minimaal 25 werkenden doen er dan ook goed aan om zich nu al te oriënteren op de mogelijkheden die er voor arbeidsgehandicapten zijn binnen het bedrijf. In deze veranderingen krijgen de gemeentes een centrale rol. Gemeentes worden namelijk in 2015 tevens verantwoordelijk voor werk en inkomen, naast jeugdzorg, zorg voor langdurig zieken en kwetsbare werkenden. Een deel van deze taken hebben zij nu ook al, een deel nemen zij over van de Rijks-

overheid (Decentralisatie overheid; Rijksoverheid, 2016). 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. Slechts 7 procent van de onderzochte groep werkenden met psychische klachten heeft regulier betaald werk en 18 procent geeft aan actief te zijn als vrijwilliger. 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). Begin 2015 gaf het CBS weer (CBS, 2016c) dat de arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten relatief laag te noemen is.

In 2013 werkte één op de drie werkenden 12 uur of meer per week. Personen zonder arbeidshandicap werkten ruim tweemaal zo vaak (72 procent). Arbeidsgehandicapten zijn ook relatief vaak werkloos: hun werkloosheidspercentage is met 15,8 procent bijna tweemaal zo hoog als van personen zonder arbeidshandicap (7,6 procent). In vergelijking met werkenden zonder arbeidsbelemmering is het verschil in werkloosheid bij hoogopgeleide arbeidsgehandicapten aanzienlijk kleiner dan bij laag- en middelbaaropgeleide arbeidsgehandicapten. Voor de arbeidsparticipatie is dit niet het geval: de arbeidsparticipatie stijgt als het opleidingsniveau toeneemt, maar blijft ook op het hoogste niveau duidelijk achter bij de participatie van niet-arbeidsgehandicapten (zie figuur 1.7).

Figuur 1.7 Netto arbeidsparticipatie van 15- tot 65-jarigen naar opleidingsniveau (CBS, 2016c)

Netto participatie en werkloosheid van 15- tot 65-jarigen naar opleidingsniveau 2013



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 (CBS, 2014e). Dit geldt niet alleen voor vrouwen, maar ook voor mannen. De individualisering en intensivering (werkenden willen bewuster leven en ook tijd voor overige bezigheden naast werk behouden) van de maatschappij worden als belangrijke drijfveren naast de economische ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor deeltijdwerk genoemd (Schnabel, 2000). Flexibiliteit vormt tegenwoordig de motor van onze economie en voor onze werkgelegenheid (ABU, 2013). Volgens het CBS was in 1996, 24.9 procent van onze arbeidspopulatie als flexwerker aan het werk in vergelijking tot 75.1 procent in vast dienstverband. In 2011 is het aantal flexwerkers gestegen tot 29.6 procent en het aantal werknemers in vast dienstverband gedaald naar 70.4

procent (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) 85.000 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 niet betaald werk verrichten, kunnen we bijvoorbeeld tijd besteden aan vrijwilligerswerk.

Het spanningsveld als gevolg van de mogelijk tegenstrijdige belangen van organisaties en werknemers noodzaakt ons tot het verkrijgen van meer inzicht in de verhouding tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Bovendien zullen alle typen werkenden duurzaam inzetbaar moeten blijven op de arbeidsmarkt teneinde het Nederlandse pensioenstelsel betaalbaar te kunnen houden, om verlies van waardevolle kennis en ervaring door de uittrekking van de babyboomgeneratie tegen te kunnen gaan, alsook het tekort aan instroom van jong talent op te kunnen vangen (De Lange, 2014, 2015). Om dit daadwerkelijk te realiseren is het van belang om te weten wat duurzame inzetbaarheid precies inhoudt. We besteden daarom in de volgende paragrafen nog meer conceptuele aandacht aan het begrip duurzame inzetbaarheid en duurzaam werk (paragraaf 1.4 en 1.5). We sluiten dit inleidende hoofdstuk af met een kort overzicht van de indeling van dit handboek (paragraaf 1.6).

1.4 Wat is duurzame inzetbaarheid en wat is duurzaam werk?

‘Duurzaam’ betekent volgens het woordenboek Koenen (1999, p. 283) ‘lang durend’ en ‘weinig aan slijtage en bederf onderhevig’. Volgens het Longman Dictionary of Contemporary English (2003, p. 1675) verwijst het begrip naar: ‘i) being able to continue without causing damage to the environment, and ii) being able to continue for a long time’. Wanneer we deze vertalingen relateren aan duurzaamheid op het werk zou het begrip duurzame inzetbaarheid kunnen verwijzen naar het tot op hoge leeftijd in staat zijn te kunnen doorwerken zonder schade voor jezelf of de omgeving op te leveren. Deze definitie legt het accent uitsluitend op de werknemer en zijn of haar gedrag en de vraag is of dit voldoende is aangezien de werknemer niet geïsoleerd, maar in een soci-

aal netwerk en bovendien in een bedrijfs- en maatschappelijke context werkzaam is. Er zijn meer relevante definities die we nader kunnen bestuderen waarin ook de rol van de werkomgeving aandacht krijgt (De Lange, Kooij, & Van der Heijden, 2015).

Zo luidt bijvoorbeeld de definitie van de Verenigde Naties (VN) van het concept ‘sustainability’ uit 1972 als volgt:

‘a general worldview according to which people should strive to fulfill their needs in a manner such that the ability of future generations to fulfill their needs is not endangered’ (Docherty, Kira, & Shani, 2009, p. 3).

In overeenstemming met deze definitie zagen we vervolgens in de jaren ‘80 van de vorige eeuw een paradigmaverandering die gekenmerkt werd door het verschuiven van de focus op het concept ‘development’ naar ‘sustainable development’, hetgeen gedefinieerd werd als:

‘development that meets the needs of the present without compromising the ability of the future generations to meet their own needs’ (United Nations Conference on Environment and Development- UNCED 1992; World Commission on Environment and Development, 1987; Wilkinson, Hill, & Gollan, 2001).

Het gevolg van deze paradigmaverandering was dat het streven naar een veilige en gezonde omgeving een integraal onderdeel werd van het concept ‘sustainable development’ en dat zowel een gezonde leefomgeving alsook een gezonde werkplek gezien werden als belangrijke aandachtspunten, vanuit zowel economische, menselijke, sociale en zelfs ethische perspectieven (Barling & Griffiths, 2011; Levi, 2011).

Gedurende deze periode werd ‘duurzaam werk’ 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’ (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 werkomgeving:

‘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 Health opgesteld in 1950).

Inmiddels is de definitie van gezond werk verder ontwikkeld en benadrukt de World Health Organization (2013) de volgende elementen van gezond werk:

'a work environment in which workers and managers collaborate to use a continual improvement process to protect and promote the health, safety and well-being of all workers and the sustainability of the workplace by considering the following, based on identified needs:

- *Health and safety concerns in the physical work environment;*
- *Health, safety and well-being concerns in the psychosocial work environment including organization of work and workplace culture;*
- *Personal health resources in the workplace (support and encouragement of healthy life styles by employers);*
- *Ways of participating in the community to improve the health of workers, their families and members of the community.'*

In overeenstemming met de World Health Organization (2013) ligt naar onze mening de focus ten aanzien van duurzaam werk op drie doelstellingen, namelijk:

1. het onderhoud en de promotie van de gezondheid, motivatie en werkcapaciteit van de werknemer;
2. het verbeteren van de werkomgeving en van het werk teneinde deze veilig, gezond, en indien mogelijk, ontwikkelingsgericht te laten zijn;
3. het ontwikkelen van een arbeidsorganisatie en -cultuur (inclusief management-systemen, personeelsbeleid et cetera) in een richting die ontwikkeling, gezondheid en veiligheid in het werk ondersteunen.

Duurzaam werk stelt medewerkers met andere woorden in staat om zich te ontwikkelen, te presteren in het werk en gezond en gemotiveerd aan het werk te blijven over de tijd.

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 blijven. Er zijn diverse wetenschappelijke theorieën die de kenmerken van gezond, ofwel duurzaam, werk weergeven die u kunt gebruiken om nieuw duurzaam werk te ontwerpen of indien nodig om bestaand werk te herontwerpen (De Lange, Kooij, & Van der Heijden, 2015; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, De Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009). Het voert te ver om deze allemaal in dit hoofdstuk te adresseren, maar we willen de geïnteresseerde lezer graag doorverwijzen naar belangrijke overzichtsbronnen (zie voor relevant overzichten bijvoorbeeld De Jonge, Le Blanc, & Schaufeli, 2013; Kompier, 2003). Daarnaast hebben we een aantal belangrijke werkkenmerken van gezond of duurzaam werk uit eerder wetenschappe-

lijk onderzoek voor u samengevat in tabel 1.1 en gaan we verder in op de doelstellingen van gezond of duurzaam werk (zie tabel 1.1; gebaseerd op De Jonge et al., 2013 en Kompier, 2003).

Tabel 1.1 Overzicht werkkenmerken en relevante theorieën in relatie tot duurzaam werk

Werkkenmerk	Relevante voorbeeldtheorieën	Relatie met duurzaam werk
Regel-, controle- of sturingsmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> – Actietheorie (Frese & Zapf, 1994; Hacker, 1985) – Demand-Control-(Support) model (Karasek & Theorell, 1979) – Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2007, 2013) – Demand-Induced Strain compensation model (De Jonge & Dormann, 2006) – Job characteristics model (Oldham & Hackman, 2010) – Sociotechnical approach (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990) – Vitamin model (Warr, 1987) 	Belangrijke werkkenmerken of hulpbronnen voor werknemers om zich te ontwikkelen over de tijd, te presteren en gezond en gemotiveerd (door) te kunnen werken

<i>Werkenmerk</i>	<i>Relevante voorbeeldtheorieën</i>	<i>Relatie met duurzaam werk</i>
Sociale steun	<ul style="list-style-type: none"> – Demand-Control-(Support) model (Karasek & Theorell, 1979) – Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2007, 2013) – Demand-Induced Strain compensation model (De Jonge & Dormann, 2006) – Job characteristics model (Oldham & Hackman, 2010) – Vitamin model (Warr, 1987) – Michigan organization stress model (Kahn et al., 1964) – Person-Environment fit model (French, Rogers & Cobb, 1981) 	Belangrijke werkenmerken of hulpbronnen voor werknemers om zich te ontwikkelen (via bijvoorbeeld leren en feedback van anderen) en gezond en gemotiveerd te kunnen (door) werken over de tijd
Taakeisen	<ul style="list-style-type: none"> – Demand-Control-(Support) model (Karasek & Theorell, 1979) – Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2007, 2013) – Demand-Induced Strain compensation model (De Jonge & Dormann, 2006) – Effort-Reward Imbalance model (Siegrist, 1996) – Vitamin model (Warr, 1987) – Michigan organization stress model (Kahn et al., 1964) – Person-Environment fit model (French, 1981) 	<p>Belangrijke werkenmerken voor werknemers om zich te ontwikkelen (via ervaren uitdaging en gebruik eigen vaardigheden) en te presteren</p> <p>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 werknemers om ermee om te gaan</p>

<i>Werkenmerk</i>	<i>Relevante voorbeeldtheorieën</i>	<i>Relatie met duurzaam werk</i>
Betekenis van het werk	<ul style="list-style-type: none"> – Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2007, 2013) – Job characteristics model (Oldham & Hackman, 2010) – Vitamin model (Warr, 1987) 	Werknemers moeten een bepaalde mate van zingeving in het werk ervaren om gemotiveerd (door) te kunnen werken en te presteren
Rol- en taakduidelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> – 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 baanzekerheid)	<ul style="list-style-type: none"> – Effort-Reward Imbalance model (Siegrist, 1996) – Michigan organization stress model (Kahn et al., 1964) 	Belangrijk werkenmerk voor werknemers om gemotiveerd (door) te kunnen werken en te presteren
Financiële beloning	<ul style="list-style-type: none"> – Effort-Reward Imbalance model (Siegrist, 1996) – Job Demands-Resources theory (Bakker & Demerouti, 2007, 2013) – Vitamin model (Warr, 1987) 	Belangrijk werkenmerk voor werknemers om gemotiveerd (door) te kunnen werken en te presteren
Veilige werkomgeving	<ul style="list-style-type: none"> – Vitamin model (Warr, 1987) 	Belangrijk werkenmerk voor werknemers om gezond te kunnen (door) werken

Het is naar onze mening van belang om duurzaam werk te relateren, maar niet gelijk te stellen aan duurzame inzetbaarheid van werknemers. Om duurzame inzetbaarheid nog verder te duiden, besteden we aandacht aan de verschillende kenmerken van het begrip. Hierbij baseren we onze verdere analyse van het begrip duurzame inzetbaarheid op een onlangs voorgestelde werkdefinitie van Van der Klink et al. (2011, p. 347; zie ook hoofdstuk 6 en 11 in dit boek):

‘Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.’

Uit deze definitie kunnen wij ten eerste opmaken dat duurzame inzetbaarheid een gezonde of degelijke werkcontext (zie reeds voorgestelde definitie van gezond werk) en een ondersteunende direct leidinggevende (zie ook De Lange, 2014; Van der Heijden, 2011) impliceert die werknemers in staat stelt om inzetbaar te blijven. Met andere woorden, duurzame inzetbaarheid begint met het garanderen van een context die gekarakteriseerd zou moeten worden door een gezonde werkomgeving met een stimulerende leidinggevende (zie hoofdstuk 1, 3, 6, 10, 11, 14, 17, 18 en 20 van dit handboek). Daarnaast verwijst de definitie naar de attitude en de motivatie van de individuele medewerker om de mogelijkheden en voorwaarden die de werkcontext biedt ook daadwerkelijk te kunnen benutten (zie ook Brouwer et al., 2012; De Lange, 2014; De Lange, Schalk, & Van der Heijden, 2013).

Robroek, Burdorf, Beumer, Van der Sluis en Weel (2011) geven in hun dossier over duurzame inzetbaarheid voor het Arbokennisnet weer dat de definitie van Van der Klink et al. (2011) zowel goed werknemerschap als werkgeverschap vereist. Hierbij moet de werknemer genoeg motivatie hebben om een leven lang te leren en zich te ontwikkelen, om zodoende zijn of haar competenties op peil te kunnen houden. De werkgever daarentegen dient gezond en stimulerend werk te creëren voor de werknemer en tijd te reserveren voor training en opleiding. Tot slot dient volgens Robroek et al. (2011) de overheid geschikte wetgeving en flankerend beleid te bieden voor effectief werknemer- en werkgeverschap.

1.5 Kenmerken begrip duurzame inzetbaarheid

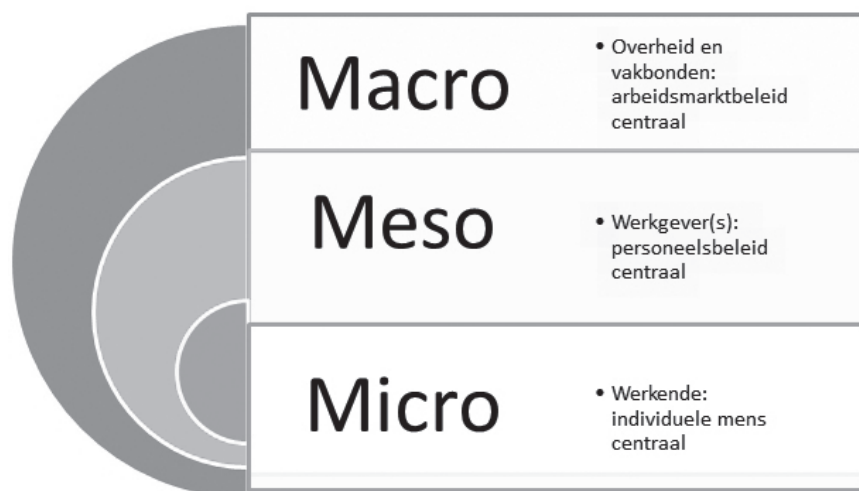
Op basis van de voorgaande definities is het mogelijk een aantal kenmerken van het begrip duurzame inzetbaarheid samen te vatten (De Lange, Kooij, & Van der Heijden, 2015):

1. Het begrip kan het beste geduid worden via een multidisciplinair conceptueel kader.
2. Het omvat een (re)generatie van bronnen-perspectief.
3. Het maakt onderscheid tussen vooruitgang versus stabilisering in inzetbaarheid en fit tussen werknemer en zijn of haar werk over de tijd.
4. Het rust op een open systeembenadering.

Ten eerste kunnen we duurzame inzetbaarheid niet vanuit één monodisciplinair denk-kader definiëren, maar is het wenselijk rekening te houden met het multidimensionale of -factoriële karakter van het begrip (zie figuur 1.8). Hierdoor is het zinvol om inzichten uit verschillende wetenschappelijke theorieën en disciplines aan elkaar te relateren ofwel om een integrale benadering te hanteren. In dit boek hebben we daar-

om gerontologische, juridische, sociaalgeneeskundige, bewegwetenschappelijke, arbeids- en organisatiepsychologische, sociologische, integrale benaderingen en relevante praktijkinzichten voor u gebundeld en komt u informatie tegen die meer op macro-, meso- of micro-niveau van toepassing is (zie ook 1.6 leeswijzer).

Figuur 1.8 Macro-, meso-, en micro-niveau HRM vraagstukken in relatie tot duurzame inzetbaarheid (De Lange, 2014, 2015)



Hierbij dient een werkgever, HR professional, (lijn)manager, werkend individu, of student na te gaan op welk niveau een vraagstuk zich afspeelt, namelijk: op een macro-, meso- of micro-niveau (zie figuur 1.8).

Het tweede kenmerk van het begrip 'duurzame inzetbaarheid' verwijst naar het zogenoemde (re)generatie van bronnen-perspectief. Dit kenmerk verwijst naar een proces van zowel behoud als regeneratie van bronnen, die benadrukt 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 behoeftebevredestiging van geprivilegieerden in het hier en nu. Dit kenmerk impliceert dat de mogelijkheden voor werknemers om zichzelf te ontwikkelen en de arbeidscapaciteit te kunnen 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 dient u daarom oog te hebben voor uw werknemers in het heden, maar ook

gedachtes te vormen over de verdeling van werk en beloning onder personeel in de toekomst.

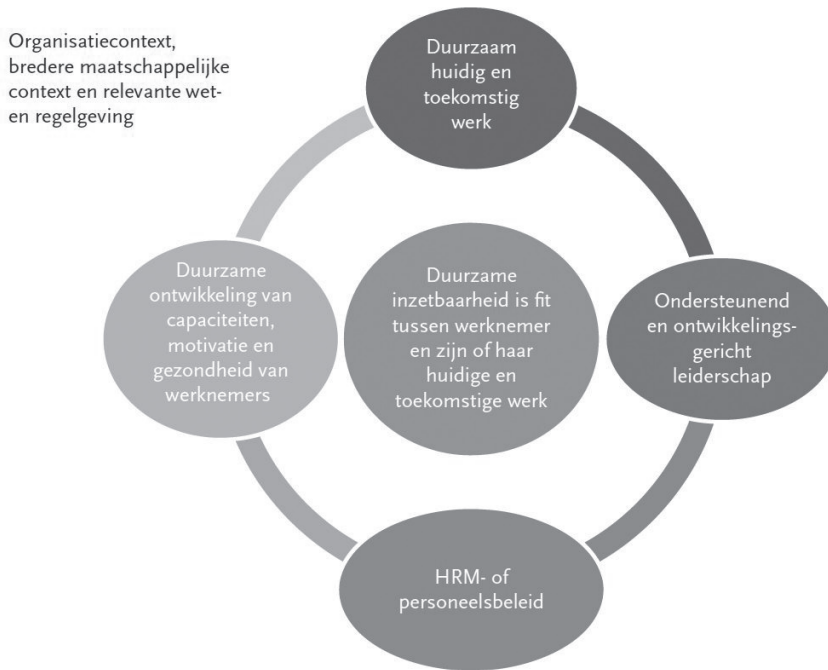
Het derde kenmerk betreft het proces van vooruitgang of ontwikkeling in het begrip duurzame inzetbaarheid. Hierbij is het van belang een fit te realiseren tussen de veranderende werknemer en zijn of haar veranderende werk. Duurzame inzetbaarheid veronderstelt hierdoor een langetermijnbenadering van werkgevers en werknemers en het onderscheiden van stabiliteit versus verandering over de tijd in de werkomgeving.

Tot slot veronderstellen de definities van duurzame inzetbaarheid en de werkdefinitie van Van der Klink et al. (2011) een onderlinge samenhang tussen meervoudige actoren op diverse niveaus, ofwel een opensysteembenadering (d.w.z. individuele werknemers, werkgevers, organisatie en andere belanghebbenden) (zie Docherty et al., 2009). Het moge duidelijk zijn dat het 'duurzame inzetbaarheid'-concept zeer complex is, en moeilijk te vatten of zelfs te operationaliseren is in valide instrumentarium, onderzoeksdesigns en analysetechnieken (De Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003; De Lange et al., 2015). Niettemin is het concept populair en gebruiken veel onderzoekers de term in de introducties van hun werk of in relatie tot hun specifieke onderzoeksvariabelen. Samenvattend geeft het voorgaand conceptueel kader weer dat het belangrijk is om duurzaam werk apart van duurzame inzetbaarheid te definiëren. Ook hebben we gezien dat het concept duurzame inzetbaarheid in de praktijk op verschillende manieren wordt gedefinieerd. Dit hoeft geen probleem te zijn indien men het onderliggend conceptueel kader helder maakt (zie ook de verschillende definities zoals gehanteerd in dit handboek).

In figuur 1.9 vatten we 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 werknemers-, werk- en werkgeversniveau rekening houdend met ontwikkelingen op een meer macroniveau (zoals veranderingen in de maatschappelijke context en wet- en regelgeving). De wisselwerking tussen de verschillende niveaus bepaalt uiteindelijk de mate van duurzame inzetbaarheid van medewerkers over de tijd binnen uw bedrijf. In dit handboek veronderstellen we (zie figuur 1.5) dat duurzame inzetbaarheid van werknemers nu en in de toekomst gerealiseerd kan worden via een fit tussen de individuele werknemer en zijn of haar huidige en toekomstige werk. In lijn met de theorie van de persoon-omgeving-fit (Edwards, Cable, Williamson, Lambert, & Shipp, 2006; zie ook hoofdstuk 11 in dit handboek) veronderstellen we in dit model dat de doelen, de attitudes en het gedrag van werknemers overeen moeten komen met de vereiste doelen en mogelijkheden in de werkomgeving. Werkgevers en managers kunnen de fit tussen persoon en werk monitoren en faciliteren door het aanbieden van duurzaam werk, een ondersteunend en ontwikkelingsgericht leiderschap (zie Griffin & Rafferty,

2006; Van der Heijden & Bakker, 2011) en via het aanbieden van relevante personeelsinstrumenten en HRM-beleid (zoals scholing of flexibele werktijden; zie hoofdstuk 9, 11, 16, 17, en 20 in dit boek).

Figuur 1.9 Duurzame inzetbaarheid op het werk: een resultaat van een continue wisselwerking tussen werknemer, werk, werkgever, HRM en bredere context



1.6 Leeswijzer

Om de lezer te helpen zich een weg te banen door de ingewikkelde thema's met betrekking tot duurzame inzetbaarheid hebben wij een indeling gemaakt van de hoofdstukken uit dit boek in relatie tot de niveaus van duurzame inzetbaarheid (zie figuur 1.10). In dit handboek wordt uitgebreid ingegaan op de volgende vraag: Bent u of is de individuele werknemer aan zet? Het antwoord is dat zowel u als werkgever, (lijn)manager of HR-medewerker en de individuele medewerker gezamenlijk aan zet zijn. Maar waar begint u of uw werkgever? Dit boek kunt u beschouwen als een handreiking in het realiseren van duurzame inzetbaarheid waarbij 'best practices', interventies en mogelijke integrale benaderingen de revue zullen passeren.

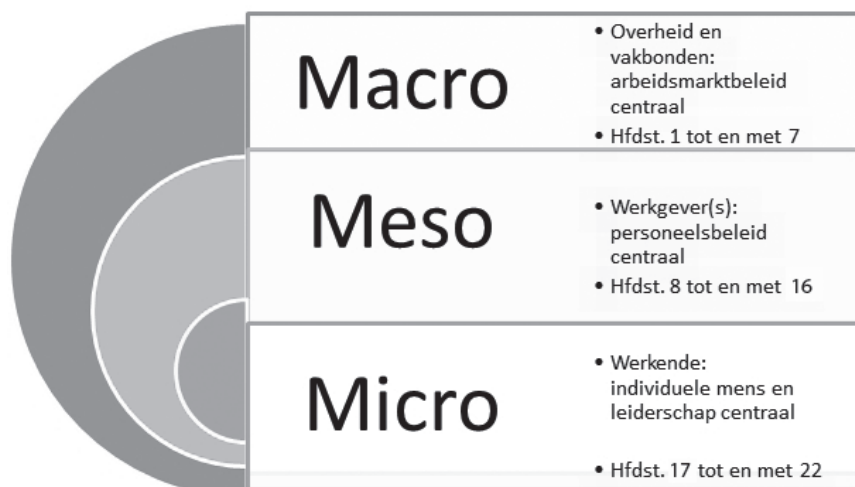
Dit handboek is ingedeeld in drie delen, namelijk 'Macro' (hoofdstukken 1 tot en met 7), 'Meso' (hoofdstukken 8 tot en met 16), en 'Micro' (hoofdstukken 17 tot en met 22). Meer specifiek, het eerste deel 'Macro' gaat na het inleidende hoofdstuk door de redacteurs Annet de Lange en Beatrice van der Heijden verder met hoofdstuk 2 waarin eveneens Annet de Lange en Beatrice van der Heijden ingaan op het meten en beïnvloeden van duurzame inzetbaarheid van ouder wordende werknemers. Zij behandelen hierbij uitgebreid een gevalideerd instrumentarium dat in Nederland voorhanden is. Dirk Scheele schetst in hoofdstuk 3 de maatschappelijke en economische veranderingen die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden en een omslag van stoppen naar langer doorwerken tot gevolg hebben gehad. In hoofdstuk 4 geeft Nico de Ridder meer in detail de huidige relevante wettelijke regelingen en de gevolgen voor de sociale zekerheid in Nederland weer. In hoofdstuk 5 schetst Marc Ritter relevante micro-, meso- en macrofactoren die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid en beschrijft hij een praktijkrichtlijn die is opgesteld door het Nederlands Normalisatie-instituut. Een integrale benadering van duurzame inzetbaarheid wordt in hoofdstuk 6 gegeven. Hierin geven Sandra Brouwer, Annet de Lange, Marjolein Wessels, Haitze de Vries, Wendy Koolhaas, Beatrice van der Heijden en Jac van der Klink (zie ook Brouwer et al., 2012) een samenvatting van een relevant overzichtsrappport met de stand van zaken wat betreft determinanten en interventies voor duurzame inzetbaarheid in Nederland. Tot slot nemen Harry van Dalen en Kène Henkens u mee in het onderzoek naar de beelden en leeftijdsnormen in Nederland en Europa in hoofdstuk 7. Wordt er negatief over oudere werknemers gedacht of niet?

Deel 2 getiteld 'Meso' begint met hoofdstuk 8 waarin Matthijs Bal en Mandy van der Velde de relatie tussen leidinggevende en werknemer centraal stellen en meer informatie geven over wat jongere en oudere werknemers verwachten van hun leidinggevende in termen van psychologisch contract. In hoofdstuk 9 presenteren Dorien Kooij, Josje Dikkers, Paul Jansen en Judith van den Broek relevante theorieën en resultaten over het effect van personeelsinstrumenten en HRM in het faciliteren van duurzame inzetbaarheid. Jan Fekke Ybema, Francel Vos en Goedele Geuskens geven in hoofdstuk 10 relevante statistieken weer die gebaseerd zijn op de STREAM dataset van TNO. Deze statistieken gaan over intenties om door te werken en daadwerkelijk doorwerkgedrag in Nederland. Daarnaast presenteren zij een voorbeeld van een integrale benadering: het zogenoemde Nationaal Inzetbaarheidsplan. In hoofdstuk 11 geven Johannes de Geus en Tessa van Puijenbroek relevante praktijkervaringen vanuit Schouten & Nelissen weer. Vervolgens verkennen Beatrice van der Heijden, Aukje Nauta en Gerard Scheenstra in hoofdstuk 12 in hoeverre de dialoog tussen werknemer en werkgever een rol speelt bij het bewaken van de duurzame inzetbaarheid van de ouder wordende werknemer. Zij gaan vervolgens dieper in op de betekenis van duurzame inzetbaarheid en I-deals en de relatie tussen beide concepten. Josje Frietman en Robert Bologne behandelen in hoofdstuk 13 twee voorbeelden van interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid binnen Achmea. In hoofdstuk 14 rapporteren Rob van Dijk,

Annet de Lange, Karin Hofman en Paul Jongenelen over Alliander als 'best practice'-voorbeeld van modern ondernemerschap, en schetsen zij de uitkomsten van een recent onderzoek naar een tijdsverruimende doorwerkinterventie. In hoofdstuk 15 gaan Bram Hanstede en Theo Duijker in op de kwetsbare medewerker in relatie tot HRM 4.0 en de Participatiewet op basis van hun praktijkervaring als sociaal ondernemers.. Tot slot geeft Sandra Kruijt in hoofdstuk 16 een kritische reflectie op de weerbarstige praktijk aan de hand van casuïstiek en beoogt zij handvatten aan te reiken voor HR-managers bij het vormgeven van het beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

In deel 3 getiteld 'Micro' gaan Tinka van Vuuren en Karen van Dam in hoofdstuk 17 nader in op de relevantie van vitaliseren voor duurzame inzetbaarheid en op mogelijke interventies op dit gebied. Jo Thijssen, Peter Leisink en Beatrice van der Heijden behandelen in hoofdstuk 18 de betekenis van opleiding en ervaring voor inzetbaarheid onder oudere werknemers. In hoofdstuk 19 gaan Chiel Kollenburg, Saskia Butter en Annet de Lange in op de rol van vitaal leiderschap voor het langer gezond door kunnen werken van individuele medewerkers. Annet de Lange, Beatrice van der Heijden en Maria Peeters gaan in hoofdstuk 20 in op de wettelijke mogelijkheden voor doorwerken in Nederland en presenteren zij diverse doorwerkroutes en de resultaten van de Nederlandse 65+-cohortstudie. In hoofdstuk 21 presenteren René Schalk en Matthijs Bal diverse activiteiten die ouderen rond en na hun pensionering oppakken (zoals vrijwilligerswerk). Tot slot zetten Teun Aalbers en Annet de Lange in hoofdstuk 22 de Brain Aging Monitor uiteen en beschrijven een praktische interventie die de theorievorming over cognitief ouder worden toepast in het ontwikkelen van een innovatieve online interventie.

Figuur 1.10 Overzicht hoofdstukken over de niveaus: Macro, Meso en Micro



Literatuur

- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2013). Job Demands – Resources theory. In C. Cooper, & P. Chen (red.), *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.
- Barling, J., & Griffiths, A. (2011). A history of occupational health psychology. In L. Levi, K.C. Quick, & L.E. Tetrick (red.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 21-35). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Beehr, T.A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- Brouwer, S., Lange, A. de, Mei, S. van der, Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Heijden, B. van der, & Klink, J. van der (2012). *Onderzoeksrapport 'Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken'*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2015). Langdurige werkloosheid neemt toe en treft vooral 45-plussers. Webmagazine, verkregen op 8-11-2015 via: CBS: <http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/langdurige-werkloosheid-neemt-toe-en-treft-vooral-45-plussers.html>.

- CBS (2015a). Aantal vakbondsleden blijft teruglopen. Verkregen op 8-11-2015 via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/cbs-aantal-vakbonden.html>.
- CBS (2014a). Werkloosheid opnieuw gestegen. Verkregen op 7-08-2015 via de volgende sites:
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-012-pb.htm>
<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-F2B11D-6FF606/0/pb14n044werkloosheid.pdf>.
- CBS (2014b). Wil of kan geen twaalf uur of meer per week werken. Verkregen op 8-8-2014 via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/barometer-beroepsbevolking/barometer-wil-of-kan-niet-art.htm>.
- CBS (2016a). Verkregen op 26 maart 2016 via: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80802NED&LA=NL>.
- CBS (2016b). Verkregen op 26 maart 2016 via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2016/pensioenleef-tijd-voor-negende-jaar-omhoog.htm>.
- CBS (2016c). Verkregen op 26 maart 2016 via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/een-op-de-drie-arbeidsgehandicapten-heeft-betaald-werk.htm>.
- 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.
- 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 (red.). *Creating sustainable work systems* (pp. 1-23). London: Routledge Taylor & Francis Group.
- 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, 802-827.
- Eurostat (2016): Geraadpleegd op 26 maart 2016 via: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
- French Jr., J.R.P., Rogers, W., & Cobb, S. (1981). A model of person-environment fit. In L. Levi (red.), *Society, Stress and Disease* (volume 4, pp. 39-44). New York: Oxford University Press.
- 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.

- Gatton, L. (2011). De werk revolutie. De vijf krachten die onze manier van werken fundamenteel gaan veranderen. Spectrum, Antwerpen.
- 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.
- Hacker, W. (1985). Activity: a fruitful concept in industrial psychology. In M. Frese, & J. Sabini (red.), *Goal Directed Behavior: A Concept of Action Psychology* (pp. 262-283). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Heijde, C.M. van der, & Heijden, B.I.J.M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Heijden, B.I.J.M. van der (2005). No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers. Inaugurele rede Open Universiteit in the Netherlands. Heerlen/Assen: Van Gorcum.
- Heijden, B.I.J.M. van der (2011). Als het getij verloopt, verzet men de bakens. Inaugurele rede Nijmegen.
- Heijden, B.I.J.M. van der, & Bakker, A.B. (2011). Towards a mediation model of employability enhancement: A study of employee-supervisor pairs in the building sector. *Career Development Quarterly*, 59(3), 232-248.-94.
- Heijden, B.I.J.M. van der, Lange, A.H. de, Demerouti, E., & Heijde, C.M. van der (2009). Employability and Career Success Across the Life-Span. Age Effects on the Employability-Career Success Relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156-164.
- 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 (red.), *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.

- Klink, J.J.L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., & Wilt, G.J. van der (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24, 341-355.
- Klink J.J.L. van der, Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Wilt G.J. van der, Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). Duurzaam inzetbaar: werk als waarde. Rapport in opdracht van ZonMw.
- Koenen (2006). Koenen woordenboek Nederlands, 30e druk, onder redactie van W. Th. de Boer. Utrecht: Koenen Woordenboeken.
- Kompier, M. (2003). Job design and well-being. In M. Schabracq, J. Winnubst, & C. Cooper (red.). *Handbook Work and Health Psychology*, second edition (pp. 429-454). Chichester: Wiley.
- Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M., & Bossche, S.N.J. van den (2011). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2010: Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.
- Kuipers, H., & Amelvoort, P. van (1990). Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- 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>.
- Lange, A.H. de, Kooij D.T.A.M., & Van der Heijden B.I.J.M (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. In L.M. Finkelstein, D.M. Truxillo, F. Fraccaroli, & R. Kanfer (Eds.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (pp. 50-79). New York: Routledge.
- Lange, A.H. de (2014). Langer werken? De Arbeidsmarkt in Transitie en Duurzame inzetbaarheid. Installatie tekst Lectoraat Human Resource Management, Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
- Lange, A.H. de (2015). Hoofdstuk 2: De (Kwetsbare) Mens Centraal: een nieuw sociaal-economisch arbeidsmarktmodel? In: A. Spitters, N. Horn (Eds). *Waarden die werken*, uitgave van WZW, Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn.
- Lange, A.H. de, Schalk, R., & Heijden, B.I.J.M. van der (2013). Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. In: W.B. Schaufeli, A. Bakker (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (p. 382-398). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Lange, A.H. de, Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., & Bongers, P.M. (2003). 'The very best of the millenium': longitudinal research and the Demand-Control-(Support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282-305.
- Lange, A.H. de, Ybema, J.F., & Schalk, R. (2011). Stoppen of doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 323-341.

- Levi, L. (2011). Foreword: Narrowing the Science-Policy Gap. In K.C. Quick & L.E. Tetrick (red.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. x-xvii). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Li, C.Y., & Sung, F.C. (1999). A review of the healthy worker effect in occupational epidemiology. *Occupational Medicine*, 49, 225-229.
- Longman Dictionary of Contemporary English (2003). Harlow: Pearson Education Limited.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016). Verkregen op 27 maart 2016 via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/vraag-en-antwoord/hoe-met-arbeidsbeperking-bij-werkgever-aan-de-slag>.
- Meijman, T.F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth & H. Thierry (red.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Vol. 2: Work Psychology (pp. 5-33). Hove: Psychology.
- OECD (2014a). 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 (2014b). 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.
- Peters, P., Bruijn de, T., Bakker, A.B., & Heijden, B.I.J.M. van der (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken? Randvoorwaarden voor flow onder nieuwe arbeidscondities. *Tijdschrift voor HRM*, 14, 31-47.
- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2006). Refining individualized consideration: Differentiating supportive leadership and developmental leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 37-61.
- Rijksbegroting (2016). Verkregen op 26 maart 2016 via: <http://www.rijksbegroting.nl/>.
- Rijksoverheid (2016). Verkregen op 26 maart 2016 via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>.
- Robroek, S., Burdorf, A., Beumer, P., Sluis, S. van der, & Weel, A. (2011). Dossier duurzame inzetbaarheid. Geraadpleegd op 17 februari 2013 via http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Duurzame_inzetbaarheid/D_Duurzame_Inzetbaarheid.pdf.
- Schalk, R., & Raeder, S. (2011). Flexicurity gemeten. Een vragenlijst over flexibiliteit en zekerheid voor organisatie en werknemer. *Gedrag & Organisatie*, 24, 286-303.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid (3e druk)*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schnabel, P. (2000). Maatschappij in beweging. In *Herijken achter de dijken, verslag van het jubileumcongres van de Sociaal-Economische Raad*, 11 oktober 2000. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Sociaal-Economische Raad (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Sociaal-Economische Raad (2012). Werkprogramma 2012. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Statline (2016). Geraadpleegd op 26 maart 2016 via: <http://statline.cbs.nl/Statweb/>.
- 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.
- Wanberg, C.R., Kanfer, R., Hamann, D.J., & Zhang, Z. (2016). Age and Reemployment Success After Job Loss: An Integrative Model and Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 142, 4, 400-426 via <http://dx.doi.org/10.1037/bul0000019>.
- Wind, A, de (2016). From early retirement to working beyond retirement. Unpublished thesis: Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21, 1492-1502.
- World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future (General Assembly Resolution 42/187). New York: United Nations.
- World Health Organization (2013). Geraadpleegd op 10 januari 2013 via http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/en/index.html