

DUURZAME INZETBAARHEID IN PERSPECTIEF

Inzichten en oplossingen
op sector, organisatie en
individueel niveau



TNO innovation
for life

Onder redactie van:
Birgitte Blatter
Luc Dorenbosch
Laura Keijzer

Duurzame Inzetbaarheid in perspectief

Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau

DUURZAME INZETBAARHEID IN PERSPECTIEF

Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau

TNO

Schipholweg 77-89

Postbus 3005

2301 DA Leiden

tno.nl/arbeid

ISBN 978-90-5986-376-7

© TNO, 2014

Redactie

Birgitte Blatter

Luc Dorenbosch

Laura Keijzer

Drukwerk MediaCenter, Rotterdam

Lay-out Coek Design, Zaandam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

INHOUD

1	Voorwoord	7
----------	------------------	----------

2	Duurzame inzetbaarheid vanuit theoretisch perspectief: de kwetsbaarheid van inzetbaarheid	11
2.1	Inleiding: de kwetsbaarheid van inzetbaarheid	12
2.2	Duurzame of kwetsbare inzetbaarheid: een dynamisch person-job fit perspectief	14
2.3	Dynamische person-job misfits en duurzame inzetbaarheid	15
2.4	Kwalificatieveroudering	17
2.5	Motivatieveroudering	21
2.6	Interventierichtingen voor duurzame inzetbaarheid	25
2.7	Conclusie	27
2.8	Referenties	28

DEEL 1		
	Nationale, sectorale en regionale duurzame inzetbaarheidsverschillen	35

3	Duurzame inzetbaarheid vanuit vergelijkend perspectief: profielen van duurzame inzetbaarheidsverschillen tussen risicogroepen, sectoren en landen	37
3.1	Inleiding	38
3.2	Topprioriteit	38
3.3	“Langer leven, eerder afgeschreven?”	38
3.4	Het dashboard duurzame inzetbaarheid (DI)	40
3.5	Duurzame inzetbaarheid: een algemeen beeld 2010-2012	41
3.6	Grafische profielen van DI-verschillen: Risicogroepen	44
3.7	Grafische profielen van DI-verschillen: sectoren	50
3.8	Grafische profielen van DI-verschillen: EU-landen	53
3.9	Conclusie	54
3.10	Referenties	55

4	Duurzame inzetbaarheid vanuit regionaal perspectief: duurzame inzetbaarheid van boven	65
4.1	Is duurzame inzetbaarheid een regionale aangelegenheid?	65
4.2	Wat is duurzame inzetbaarheid en hoe het concept te meten?	66
4.3	Regionale verschillen in duurzame inzetbaarheid	68
4.4	Twee regionale voorbeelden: Delfzijl versus Zeeuws-Vlaanderen	70
4.5	Conclusie	72
4.6	Referenties	73

DEEL 2:

Wat moet en kan de werkgever met duurzame inzetbaarheid? 81

5 Duurzame inzetbaarheid vanuit maatschappelijk perspectief: werkgemersmotivatie voor duurzame inclusiviteit 83

5.1	Inleiding: beleidscontext en onderzoeksvragen	83
5.2	Kenmerken van inclusieve organisaties	85
5.3	Onderzoek onder werkgevers	90
5.4	Conclusie	99
5.5	Referenties	101

6 Duurzame inzetbaarheid vanuit diagnostisch perspectief: praktische meetinstrumenten binnen een nationaal inzetbaarheidsplan 109

6.1	Het NIPlan: Aanpak in bedrijven en inzicht in interventies	110
6.2	Bedrijfsscan en DIX	112
6.3	Stappenplan	114
6.4	Alternatieve routes	121
6.5	Kritische prestatie indicatoren	121
6.6	Conclusie	124
6.7	Referenties	125

7 Duurzame inzetbaarheid vanuit leidinggevende perspectief: Deskundig leiding geven aan inzetbaarheid en bevologenheid 133

7.1	Inleiding	133
7.2	De kwetsbare inzetbaarheid van 'broodnodig' laagopgeleid personeel	134
7.3	Wat zegt de literatuur over leiding geven aan laagopgeleiden?	136
7.4	Wat zeggen experts?	140
7.5	Wat zeggen direct leidinggevendenden zelf?	141
7.6	Het deskundigheidsprofiel	143
7.7	Tot slot	144
7.8	Referenties	146

8 Duurzame inzetbaarheid vanuit arbeidsvoorwaarden perspectief: hoe draagt maatwerk bij aan duurzaam organisatiefunctioneren? 149

8.1	Inleiding	150
8.2	Methode van Onderzoek	151
8.3	Resultaten	152
8.4	Discussie	155
8.5	Aanbevelingen voor onderzoek en praktijk	157
8.6	Tot slot	159
8.7	Referenties	160

DEEL 3:**Duurzame inzetbaarheid in kwetsbare (doel)groepen 169**

**9 Duurzame inzetbaarheid vanuit het perspectief van de oudere werknemer:
Wat maakt dat er langer wordt doorgewerkt? 171**

9.1	Inleiding	171
9.2	Factoren die de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers beïnvloeden: STREAM	173
9.3	Werknemers die met (vroeg)pensioen gaan	178
9.4	Werknemers die arbeidsongeschikt of werkloos worden	180
9.5	Conclusie	181
9.6	Referenties	182

**10 Duurzame inzetbaarheid vanuit flex-perspectief:
Ontwikkel(loop)banen voor uitzendkrachten 191**

10.1	Inleiding	191
10.2	Ontwikkelingen in de flexbranche	192
10.3	Leerrijke taken	194
10.4	Resultaten: leerrijke taken in ontwikkel(loop)banen	196
10.5	Leerrijke taken: de relatie met subjectieve beleving van informeel leren	196
10.6	Leerrijke taken: de relatie met doorstroom	197
10.7	Samenvattend	200
10.8	Eindconclusie	201
10.9	Referenties	201

**11 Duurzame inzetbaarheid vanuit het perspectief van lager/middelbaar
opgeleiden: het bevorderen van de zelfbekwaamheid 207**

11.1	Inleiding: een leven lang leren is niet vanzelfsprekend	208
11.2	Het belang van self-efficacy en de relatie met scholingsintentie en scholingsdeelname bij laagopgeleiden	209
11.3	Het vergroten van de self-efficacy ten aanzien van leren	210
11.4	Het onderzoek	211
11.5	Methode	213
11.6	Resultaten van het onderzoek	214
11.7	Discussie	216
11.8	Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek	217
11.9	Aanbevelingen voor de praktijk	219
11.10	Referenties	220

12	Duurzame inzetbaarheid vanuit het perspectief van mentaal en fysiek zware beroepen: wat is nu eigenlijk écht zwaar werk?	227
12.1	Inleiding	227
12.2	Typen zwaar werk	228
12.3	Zwaar werk en beroepsgroepen	229
12.4	Zwaar werk: veelal hulpverlenende beroepen	231
12.5	Maatregelen tegen zwaar werk	231
12.6	Conclusie	232
12.7	Referenties	233

1 VOORWOORD

Het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid (DI) van de (potentiële) beroepsbevolking is van groot belang in een tijd waarin de pensioenleeftijd verhoogd wordt, regelingen voor vervroegd pensioen verdwenen zijn en regelingen voor substantiële bezwaardheid van functies onder druk staan. Ook zijn snelle technologische ontwikkelingen en daarmee gepaard gaande veranderende eisen aan kennis en vaardigheden van werkenden een reden om aandacht te blijven besteden aan duurzame inzetbaarheid van met name de lager opgeleide werkenden.

TNO heeft de afgelopen jaren aandacht besteed aan de diverse aspecten van duurzame inzetbaarheid – gezondheid, scholing, en mobiliteit; fysiek en mentaal zware beroepen; oudere werknemers. Zo hebben we de duurzame inzetbaarheid van de Nederlandse beroepsbevolking in kaart gebracht via representatieve surveys (o.a. de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden NEA en de Werkgevers Enquête Arbeid WEA). Op basis van epidemiologisch onderzoek uitgevoerd met data van de cohortstudie STREAM zijn factoren geïdentificeerd die duurzame inzetbaarheid bepalen. Tenslotte is –deels op basis van dat onderzoek – een veelheid aan praktische instrumenten en aanpakken ontwikkeld. Met die instrumenten kunnen werkgevers en werknemers niet alleen de dialoog in de organisatie bevorderen maar tevens concrete stappen zetten en de effecten van die stappen evalueren.

De bundel ‘Duurzame Inzetbaarheid in perspectief’ die voor u ligt bevat een bloemlezing van resultaten uit die variëteit aan projecten, deels eerder gepubliceerd en deels speciaal voor deze bundel geschreven. De projecten zijn voornamelijk uitgevoerd in het kader van het kennisinvesteringsprogramma Duurzame Inzetbaarheid van de TNO Rijksbijdrage Arbeid en Gezondheid 2010-2014; enkele projecten zijn afkomstig uit het SZW Maatschappelijk programma Arbeidsomstandigheden. De vragen die wij ons gesteld hebben en die in de hoofdstukken beantwoord worden zijn onder andere; “wat zijn ontwikkelingen in DI sinds 2010”, “welke groepen, sectoren en regio’s in Nederland hebben ongunstige DI profielen?”, “welk type organisatie is een inclusieve organisatie met mensen uit kwetsbare groepen in dienst?”, “hoe kunnen organisaties concreet aan de slag met DI?”, “welke competenties moet een leidinggevende hebben om duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden te stimuleren?”, “leiden maatwerkafspraken in arbeidsvoorwaarden tot een gunstigere duurzame inzetbaarheid?”, “wat bepaalt dat werknemers aangeven langer door te willen werken?” “heeft het concept ‘ontwikkel(loop)baan’ potentie om de inzetbaarheid van uitzendkrachten

te verhogen?”, “wat is het effect van scholingsdeelname en leerervaring op het gevoel van zelfbekwaamheid van laagopgeleiden?”, en “wat is zwaar werk?”.

De bundel is ingedeeld in drie delen waarin verschillende perspectieven op duurzame inzetbaarheid aan de orde komen:

Deel 1:

In het eerste deel, Nationale, sectorale en regionale DI-verschillen worden cijfers gepresenteerd van de verschillen in DI tussen de verschillende subgroepen (hoofdstukken 3 en 4). Een van de uitgangspunten in deze bundel is dat het stimuleren van duurzame inzetbaarheid maatwerk vereist; kennis over waar de grootste problemen bestaan en op welk vlak zich die bevinden is dan cruciaal.

Deel 2:

Deel twee heet *Wat moet en kan de werkgever met DI?* In hoofdstukken 5 tot en met 8 gaan we in op de vraag hoe werkgevers duurzame inzetbaarheid kunnen monitoren, sturen en uiteindelijk in hun economisch voordeel kunnen laten werken.

Deel 3:

In deel drie *DI in kwetsbare (doel)groepen* richten we ons op DI bij specifieke kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt zoals oudere werknemers, flexwerkers, laagopgeleiden en werknemers in zware beroepen (hoofdstukken 9 tot en met 12).

Behalve de artikelen en rapport-hoofdstukken vindt u ook beknopte beschrijvingen van TNO-toepassingen in de praktijk die aansluiten bij het betreffende hoofdstuk: praktische vragenlijsten, aanpakken en interventies. Tussen de hoofdstukken door zijn enkele korte, soms prikkelende columns van TNO-onderzoekers opgenomen opgenomen waarbij vanuit persoonlijk perspectief naar DI wordt gekeken.

Ik wens u veel plezier bij het lezen en raadplegen van deze bundel,

Birgitte Blatter

Business Line manager Duurzame Inzetbaarheid TNO



› KWALIFICEREN IS ‘SLECHTS’
EEN EERSTE STAP IN DE
VERDUURZAMING VAN
INZETBAARHEID.
HET ONDERHOUD VAN
KWALIFICATIES EN
MOTIVATIE GEDURENDE
DE LOOPBAAN IS EEN
MINSTENS ZO BELANGRIJK.

2

DUURZAME INZETBAARHEID VANUIT THEORETISCH PERSPECTIEF:

DE KWETSBAARHEID VAN INZETBAARHEID

Luc Dorenbosch | Jos Sanders | Roland Blonk

HOOFDSTUK IN STEEKWOORDEN	INSTEEL	DATABRONNEN
<ul style="list-style-type: none">• Dynamisch perspectief• Person-job fit• Kwalificatieveroudering• Motivatieverandering• Verduurzamingsroutes	<ul style="list-style-type: none">• Theoretisch• Recente data• Achtergrond	<ul style="list-style-type: none">• NEA• WEA• STREAM

In dit hoofdstuk¹ benaderen we duurzame inzetbaarheid als: “de continue aansluiting tussen wat een werknemer kan en wil en wat werk of werkgever vraagt en biedt”. Het vergroten van inzetbaarheid is daarmee een dynamisch proces en inzetbaarheid is daarmee ook per definitie ‘kwetsbaar’. We onderscheiden twee processen die de inzetbaarheid van werknemers kwetsbaarder maken: kwalificatieveroudering en motivatieveroudering. Deze processen treffen vrijwel iedere werknemer, maar in wisselende mate. Ongewenste effecten van kwalificatie- en motivatieveroudering kunnen echter worden voorkomen. We onderscheiden daartoe een viertal hoofdroutes voor verduurzaming van inzetbaarheid: de vitaliteitsroute, ontwikkelroute, de baanherontwerproute en de mobiliteitsroute. Dit hoofdstuk biedt een helder raamwerk voor het kijken naar enerzijds de kwetsbaarheid van inzetbaarheid en anderzijds de kansrijke routes voor verduurzaming van inzetbaarheid.

1. Dit hoofdstuk is een ingekorte en geüpdatete versie van een bijdrage die eerder verscheen in een congresbundel van het jaarcongres van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in 2012. Bronvermelding: Dorenbosch, L., Sanders, J. & Blonk, R. (2012). De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: een dynamisch perspectief. In: Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt (Congresbundel SZW Jaarcongres), pp. 23-50.

2.1 INLEIDING: DE KWETSBAARHEID VAN INZETBAARHEID

Duurzame inzetbaarheid staat al enige jaren en in toenemende mate op de maatschappelijk en politieke agenda. De demografische ontwikkelingen in de (beroeps) bevolking spelen hierin een dominante rol. Verschillende maatregelen zijn genomen om het toekomstig tekort op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Zo zijn vervroegde uittrederoutes afgesloten en wordt de pensioenleeftijd verhoogd, eerst naar 66 en uiteindelijk naar 67 jaar. De verwachting is echter dat deze maatregelen alleen niet voldoende zijn om de verwachte personele schaarste in te vullen. Versterken van mobiliteit op de arbeidsmarkt en het tegengaan van kwalificatieveroudering zijn onderwerpen die eveneens van belang zijn. Die noodzaak wordt door de huidige financiële en economische crisis nog verder benadrukt en dwingt spelers op de arbeidsmarkt onherroepelijk tot actie, waarvan sommige acties al op korte termijn noodzakelijk zijn. Verduurzaming van inzetbaarheid is daarmee voor bedrijven en instellingen én voor beleidsmakers een actueel thema. Echter niet alleen voor bedrijven en beleidsmakers, ook voor werknemers zelf wordt het thema merkbaar belangrijker. De aandacht bij duurzame inzetbaarheid dient uit te gaan naar adequaat ondervangen van zowel de (verwachte) kwantitatieve als de kwalitatieve mismatches op de arbeidsmarkt.

2.1.1 *Van employability naar duurzame inzetbaarheid*

In het beleid dat is gericht op het voorkomen van mismatches wordt veel gesproken van inzetbaarheid of employability. Inzetbaarheid wordt gedefinieerd als ‘de kans op werk op de interne of externe arbeidsmarkt’ (Forrier & Sels, 2003). ‘Duurzame inzetbaarheid’ gaat een stap verder. Duurzame inzetbaarheid impliceert dat bij het werken aan inzetbaarheid rekening wordt gehouden met veranderingen over de tijd in mens en werk. Bijvoorbeeld veranderingen in de motivatie van werknemers en de rol die ‘werken’ heeft gedurende de levensloop, of veranderingen in de op de arbeidsmarkt gevraagde competenties en fysieke en cognitieve capaciteiten. Duurzame inzetbaarheid is in die zin sterk verbonden met de mate waarin mensen (kunnen) anticiperen op en omgaan met veranderingen en de gevolgen ervan. ‘Duurzame inzetbaarheid’ gaat naast ‘inzetbaarheid’, óók over de kans op het behoud van gezond, betekenisvol en uitdagend werk in de toekomst. Werk waarin iemand gezond en productief is tot minimaal de pensioengerechtigde leeftijd.

2.1.2 *Kwetsbaarheid van inzetbaarheid*

Een manier om duurzame inzetbaarheid te begrijpen is te kijken naar factoren die iemands inzetbaarheid minder duurzaam of kwetsbaar maken. Eén van de belangrijkste factoren die daar een rol in spelen is opleiding en, meer specifiek, het bezit van een startkwalificatie (vanaf mbo-2 niveau). In Nederland zijn anno 2011 ruim 1,5 miljoen mensen aan het werk zonder startkwalificatie. Van werkenden zonder startkwalificatie is vastgesteld dat zij vaak werken in beroepen met een lage werkzekerheid, in tijdelijke banen en in ‘conjunctuurgevoelige’ sectoren (De Vries, Wolbers & Van der Velden, 2004). Bovendien hebben zij gemiddeld genomen een minder goede gezondheid (CBS, 2008), kampen zij vaker met chronische aandoeningen en zijn ze vaker en langer ziek wat leidt tot (voortijdige) arbeidsmarktuittrede (Nicoletti & Peracchi, 2001; Phillipson & Smith, 2005; Henkens, Van Dalen & Van Solinge

2009). Daarnaast laat onderzoek zien dat werknemers zonder startkwalificatie een achterstand hebben in menselijk kapitaal en dat er, zowel door werkgevers als door werknemers zelf, ook minder wordt geïnvesteerd in dat menselijk kapitaal (Heckman, 2000; Fouarge, 2009; Ester & Kerkhofs, 2009).

Het gebrek aan een startkwalificatie indiceert daarmee een relatief kwetsbare inzetbaarheid. Het gebrek aan een startkwalificatie maakt de inzetbaarheid echter niet per definitie kwetsbaar. Andersom geldt dit ook. Het bezit van een startkwalificatie is geen garantie op duurzame inzetbaarheid. Honderdduizenden werknemers zijn bijvoorbeeld nu mét een startkwalificatie aan het werk in beroepen of banen die in de komende jaren ongetwijfeld zullen veranderen, soms zelfs ingrijpend. Ook voor deze groepen werkenden geldt een relatief kwetsbare inzetbaarheid. Oorzaken voor een kwetsbare inzetbaarheid vinden we dus niet alleen in een gebrekkige of niet aansluitende initiële opleiding, maar ook in de veranderende werkgelegenheidsstructuur en elkaar snel opvolgende technologische en organisatorische veranderingen in en om het werk. Deze factoren veroorzaken voortdurend verschuivingen in de vraag naar kennis en vaardigheden. Kwalificeren is daarmee ‘slechts’ een eerste stap in de verduurzaming van inzetbaarheid. Het onderhoud van kwalificaties en motivatie gedurende de loopbaan is een minstens zo belangrijk onderdeel van verduurzaming van inzetbaarheid.

2.1.3 *Vraagstelling*

We introduceren in deze bijdrage een dynamisch perspectief op duurzame inzetbaarheid en onderscheiden daarin twee ‘processen’ die de kwetsbaarheid van iemands inzetbaarheid vergroten en die het belang van onderhoud benadrukken. Deze processen zijn kwalificatieveroudering, waarbij gedurende de loopbaan mismatches ontstaan tussen wat werknemers (fysiek, cognitief en intellectueel) kunnen en wat het werk en de arbeidsmarkt van ze vraagt en motivatieveroudering, waarbij gedurende de loopbaan mismatches ontstaan tussen wat werknemers willen halen uit hun werk en wat hen door werk of werkgever geboden wordt. Gekoppeld aan deze processen bediscussiëren we vier routes voor verduurzaming van inzetbaarheid: vitaliseren, ontwikkelen, ontwerpen en mobiliseren.

De volgende vragen komen daarbij aan bod:

- Wat verstaan we onder duurzame en kwetsbare inzetbaarheid vanuit een dynamische person-job fit benadering?
- Wat bedreigt de duurzame inzetbaarheid in termen van kwalificatie- en motivatieveroudering?
- Welke routes zijn er voor verduurzaming van inzetbaarheid, in termen van ‘herstel’, onderhoud’ en ‘bevorderen’ van de (toekomstige) person-job fit.

2.2 DUURZAME OF KWETSBARE INZETBAARHEID: EEN DYNAMISCH PERSON-JOB FIT PERSPECTIEF

In de laatste decennia is er veel aandacht geweest voor de ‘humanisering’ van werk. In de traditie van de Human Relations beweging werd om meer aandacht gevraagd voor de menselijke behoeftes van werknemers. Meer rekening houden met deze behoeftes zou juist bijdragen aan een betere productiviteit. In wetenschappelijk onderzoek werd deze stroming voortgezet in onder andere de taak(her)ontwerp-theorie (Hackman & Oldham, 1976). Deze theorie is gericht op het identificeren van essentiële bouwstenen van werk die betekenis geven aan werk en die zo leiden tot een lager ziekteverzuim en betere arbeidsprestaties. Over de jaren is de kennis over gezond en productief werk verder uitgebreid met inzichten uit de stress/burn-out literatuur (Karasek, 1979; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), team- en socio-technische literatuur (De Sitter, 1994) en de medische - en ergonomische literatuur (Campion, Mumford, Mrgeson & Nahrgang, 2005; Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Vanuit verschillende invalshoeken is er gezocht naar hoe werk, de werkplek, het werkproces en arbeidsvoorwaarden zo goed mogelijk konden worden ingericht.

Ten grondslag aan dit alles ligt de aanname dat, door te voldoen aan bepaalde ontwerpeisen en normwaardes, de kwaliteit van werk inzichtelijk kan worden gemaakt. Middels gerichte aanpassingen, aanvullend beleid of herontwerp zou werk meer kwaliteit krijgen en zou een betere person-job fit te realiseren zijn, met alle gewenste gevolgen voor verzuim, productiviteit en inzetbaarheid (zie ook Grant & Parker, 2009; Sanders, Dorenbosch, Gründemann & Blonk, 2011). Toch blijkt de relatie tussen de kwaliteit van het werk en de uitkomsten voor werknemers (bijv. gezondheid, motivatie en inzetbaarheid) en werkgevers (bijv. productiviteit, verzuim, verloop) niet eenduidig. Hiervoor geeft de literatuur twee verklaringen:

- **Individuele verschillen tussen werknemers:** werknemers verschillen onderling op de beoordeling van werkaspecten; wat voor de een gevarieerd of belastend werk is, is dat voor de ander minder of zelfs helemaal niet.
- **Tijdsgelateerde verschillen:** Dezelfde werknemers reageren over de tijd anders op dezelfde werkkenmerken; wat op tijdstip 1 gevarieerde of belastend werk is, is dat voor dezelfde werknemer op tijdstip 2 wellicht minder of niet.

De onderlinge verschillen tussen werknemers en de veranderingen in de beleving van werk over de tijd, vormen de uitgangspunten voor het beoordelen van de kwaliteit van werk in termen van een goede fit tussen werknemer en werk; de person-job fit.

2.2.1 Twee type person-job fit

Wetenschappelijk onderzoek naar deze person-job fit (o.a. Kristof, 1996) maakt een onderscheid tussen twee typen 'fits':

- een fit tussen wat het werk vraagt en wat de werknemer kan (demands-abilities (D-A) fit).
- een fit tussen wat de werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt (supplies-values (S-V) fit).

Kristof (1996) veronderstelt verder dat een D-A fit of misfit sterker relateert aan gezondheids- en prestatie-indicatoren, terwijl een S-V (mis)fit sterker relateert aan motivationele aspecten en attitudes ten aanzien van het werk en de organisatie. Werknemers kunnen perfect opgewassen zijn tegen de eisen van hun werk, zonder het werk daadwerkelijk betekenisvol te vinden. Andersom, kan het werk goed aansluiten bij persoonlijke waardes (bv. het belangrijk vinden om hoogstaande zorg te verlenen aan patiënten), terwijl de werknemer niet meer goed kan voldoen aan de cognitieve, emotionele of fysieke werkeisen (patiënten tillen, nieuwe medische apparatuur).

2.3 DYNAMISCHE PERSON-JOB MISFITS EN DUURZAME INZETBAARHEID

Werkgevers zullen bij het aannemen van nieuwe werknemers beoordelen of de functie past bij zowel iemands kennis en vaardigheden als bij diens motivatie. Een werknemer zal aan de andere kant beoordelen of het geboden werk aansluit bij zijn of haar kennis en vaardigheden en interesses, waardes en (financiële) behoeftes. Zodoende worden misfits in eerste instantie vermeden en bij onzekerheid is er altijd nog een proeftijd en/of een tijdelijk contract.

Over de tijd kunnen er om verschillende redenen misfits optreden, omdat er zowel aan de kant van het werk als aan de kant van de werknemer veranderingen optreden. Vanuit dit perspectief is een werknemer duurzaam inzetbaar wanneer dat wat het werk vraagt en biedt aansluit op wat een werknemer kan en wil en wanneer tegelijkertijd geldt dat de werknemer in staat is om deze fit over de tijd zelf te bewaken en behouden met gebruikmaking van beschikbare informatie over ontwikkelingen in en om het werk. Duurzame inzetbaarheid gaat daarmee wat ons betreft expliciet uit van een dynamische fit tussen werk en werknemer, waarbij werknemers optimaal inzetbaar zijn en blijven ondanks veranderingen in persoon, werk of werkgelegenheid. Deze insteek benadert overigens ook de definitie die Van der Klink et al. (2010) aan duurzame inzetbaarheid geven, namelijk: "Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren".

Met deze dynamische fit benadering onderscheiden we drie dimensies waarop de inzetbaarheid van werknemers kan worden gepeild in de tijd. Op deze dimensies kunnen misfits optreden die het kunnen en het willen werken in een bepaalde baan beïnvloeden. Twee

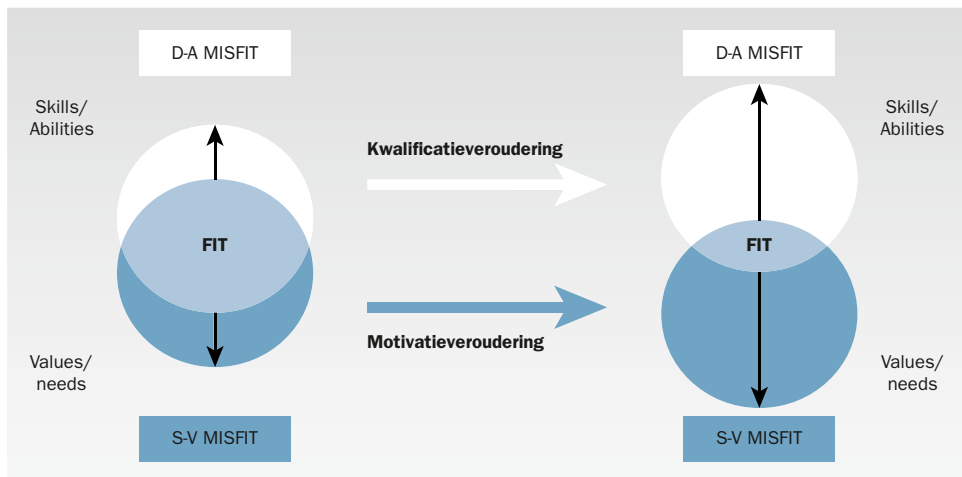
‘demands-abilities’ (D-A) misfits reflecteren het concept kwalificatieveroudering, waarbij onderscheid te maken is tussen misfits als gevolg van de veranderende fysieke en psychische gezondheid en misfits als gevolg van veranderingen in de gevraagde of aangeboden kennis en vaardigheden. De ‘Supplies-values/needs’ (S-V) misfits reflecteren het concept motivatieveroudering.

Kwalificatieveroudering:

- Wat in het werk aan fysieke en psychische vermogens gevraagd wordt, sluit niet (meer) aan bij de fysieke en psychische vermogens van een werknemer (D-A misfit) (gezondheid);
- Wat in het werk aan kennis en vaardigheden gevraagd wordt, sluit niet (meer) aan bij de kennis/vaardigheden van een werknemer (D-A misfit) (kennis en vaardigheden).

Motivatieveroudering:

- Wat het werk aan inhoud, betekenis en waardering biedt, sluit niet (meer) aan bij (werk) waardes/behoeftes van een werknemer (S-V misfit) (werkmotivatie).
- Wat het werk aan arbeidsvoorwaarden biedt, sluit niet (meer) aan bij de privé-situatie van een werknemer (S-V misfit) (centraliteit van het werk).

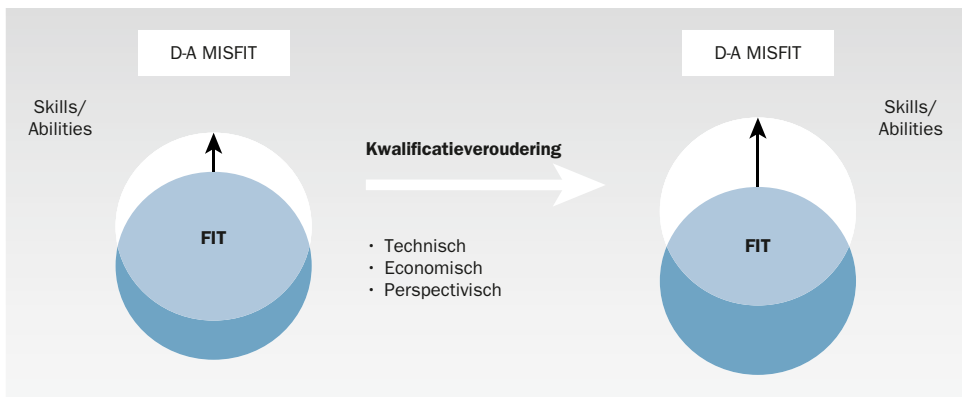


FIGUUR 2-1 Dynamische person-job fit

Figuur 2-1 toont de dynamische person-job fit theorie in relatie tot de processen van kwalificatie- en motivatieveroudering. In de eerste situatie (links in de figuur) is er voldoende fit tussen wat het werk vraagt en biedt en wat de werknemer kan en wil. In de tweede situatie (rechts) blijkt dat in de tijd de werknemer zijn/haar behoeftes en waardes steeds minder in het werk vervuld ziet. De oorzaak hiervan kan zowel bij het (veranderende) werk als bij de (veranderende) werknemer liggen. Ook toont de figuur dat door kwalificatie- en motivatieveroudering het werk minder goed ‘FIT’ met de kwalificaties en motivatie van de werknemer dan voorheen.

2.4 KWALIFICATIEVEROUDERING

Het proces waarbij een misfit ontstaat tussen de fysieke capaciteiten en/of de kennis en vaardigheden die een persoon biedt en de capaciteiten en kennis en vaardigheden die een baan vraagt noemen we in navolging van onder andere (Neuman & Weiss, 1995; Van Loo, De Grip & De Steur, 2001; De Grip, Van Loo, 2002 en Sanders, De Grip, Van Loo, 2003) 'kwalificatieveroudering'. Iemand's kennis en vaardigheden verliezen geleidelijk hun waarde, omdat ze niet meer productief of steeds minder productief kunnen worden ingezet. Figuur 2-2 toont de verschillende vormen van kwalificatieveroudering die de inzetbaarheid (FIT) kwetsbaar maken. Het donker gekleurde oppervlak indiceert 'inzetbaarheid (FIT)'. Neuman en Weiss (1995) maken een onderscheid tussen technische en economische kwalificatieveroudering. In aanvulling hierop onderscheiden we nog een derde vorm: perspectivische kwalificatieveroudering.



FIGUUR 2-2 Het proces van kwalificatieveroudering

2.4.1 Technische kwalificatieveroudering

Technische kwalificatieveroudering is een waardedaling van menselijk kapitaal die toe te schrijven is aan veranderingen bij of in een werknemer zelf. Het treedt op als iemand bepaalde competenties eenvoudigweg niet meer zo goed beheerst, bijvoorbeeld door verlies van fysieke of mentale vermogens/capaciteiten (slijtage) of door aanwezige competenties (tijdelijk) niet of te weinig te gebruiken (atrofie). Technische kwalificatieveroudering wordt ook aangeduid als interne depreciatie of waardedaling van menselijk kapitaal.

2.4.2 Economische kwalificatieveroudering

Bij economische kwalificatieveroudering gaat het om een waardedaling van het menselijk kapitaal als gevolg van veranderingen van buitenaf (externe depreciatie van menselijk kapitaal). Aan economische kwalificatieveroudering kan dan ook een scala van technologische, organisatorische en arbeidsmarktontwikkelingen ten grondslag liggen. Er worden drie vormen van economische kwalificatieveroudering onderscheiden. Functie-inhoudelijke

kwalificatieveroudering treedt op wanneer competentievereisten voor bepaalde functies veranderen. Daardoor kan zich de situatie voordoen dat mensen die in betreffende functie werkzaam zijn op den duur niet meer kunnen voldoen aan deze veranderde eisen (bijvoorbeeld hoger abstractieniveau of meer sociale vaardigheden).

Een tweede vorm van economische kwalificatieveroudering vindt plaats wanneer de vraag naar bepaalde kwalificaties op de arbeidsmarkt afneemt. Deze vorm van kwalificatieveroudering doet zich voor wanneer de werkgelegenheid in een bepaalde bedrijfssector krimpt. Dit kan worden aangeduid als kwalificatieveroudering door verschuivingen in de werkgelegenheid. Een klassiek voorbeeld hiervan is de hoge werkloosheid in Limburg na het sluiten van de steenkoolmijnen. De kennis en vaardigheden die nodig waren in de mijnen bleken elders van weinig waarde.

Ten slotte kan het voorkomen dat werkenden als gevolg van overtolligheid door ontwikkelingen op bedrijfsniveau van bedrijf moeten veranderen. Reorganisaties en afstotingen kunnen ontslagen met zich mee brengen. Het bedrijfsspecifieke menselijk kapitaal (bijvoorbeeld kennis van specifieke apparatuur en procedures) gaat in dat geval verloren: bedrijfsspecifieke kwalificatieveroudering.

2.4.3 *Perspectivische kwalificatieveroudering*

Een derde 'hoofd'-vorm van kwalificatieveroudering, naast technische en economische, is geïntroduceerd door Thijssen (2001), namelijk 'perspectivische obsolescentie'. Bij perspectivische obsolescentie gaat het om de veroudering van iemands perspectief en visie op ontwikkelingen in arbeid en beroep. Iemands visie wordt nog slechts gedeeld door een kleine groep van getrouwen, maar de meeste collega's typeren ze als 'ouderwets'. In onderzoek van Leisink, Thijssen & Walter (2004) wordt de samenhang aangetoond tussen deze vorm van kwalificatieveroudering en vervroegde uitstroom naar pensioen.

KWALIFICATIEVEROUDERING IN NEDERLAND

De hiervoor genoemde vormen van kwalificatieveroudering doen zich in Nederland allemaal in meer of mindere mate voor. Sinds 2010 zijn vragen over kwalificatieveroudering opgenomen in verschillende studies, onder andere van TNO. De belangrijkste zijn de panelstudie STREAM (Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation) onder 45 plussers (zie: Ybema, Geuskens en van den Heuvel, 2011a) en de WEA (Werkgevers Enquête Arbeid; Oeij, De Vroome, Kraan, Van den Bossche en Goudsward, 2011).

Kwalificatieveroudering volgens werknemers

De eerste meting in het STREAM onderzoek geeft een indruk van de ervaren kwalificatieveroudering onder werknemers van 45-64 jaar in Nederland. Ongeveer 25% van de respondenten zegt technische kwalificatieveroudering in de vorm van 'atrofie' te ervaren. Deze werknemers geven dus aan bepaalde kennis en vaardigheden niet of

onvoldoende te gebruiken waardoor ze het gevoel hebben die kennis en vaardigheden te verliezen (Ybema, Geuskens en van den Heuvel, 2011b; pp. 75). Zo'n 43% van de respondenten zegt te beschikken over kennis en vaardigheden die zij door veranderingen in het werk niet meer nodig hebben. Zij geven daarmee aan te maken te hebben met economische (functie-inhoudelijke) kwalificatieveroudering. Ybema et al. (2011b; pp. 21) laten aan de hand van de STREAM data verder zien dat:

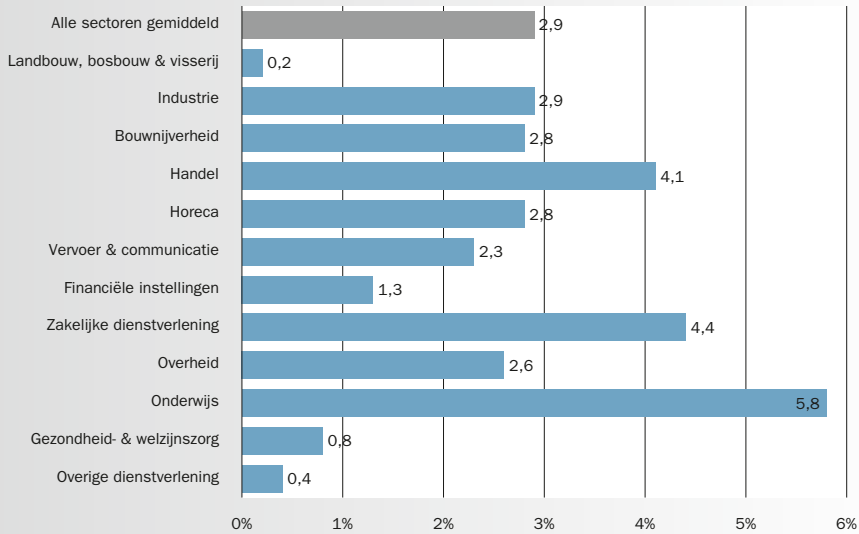
- Meer kennisveroudering samenhangt met een lager werkvermogen;
- Werknemers met meer kennisveroudering minder vaak werken omdat ze dat plezierig vinden; en
- Meer kennisveroudering samenhangt met minder vitaliteit.

Kwalificatieveroudering volgens werkgevers

In onderzoek onder werkgevers in 2012 (WEA: Oeij et al., 2011) zijn vragen opgenomen over de door werkgevers ervaren veroudering van kwalificaties bij werknemers. Daaruit blijkt dat één op de vijf bedrijven aangeeft dat 'werknemers in zekere mate hun taken niet meer optimaal kunnen uitvoeren door verminderde fysieke of mentale belastbaarheid'. Eén op de vijf werkgevers geeft daarmee aan dat 'technische' kwalificatieveroudering in de vorm van slijtage binnen de organisatie een probleem is dat aandacht behoeft. Dit probleem lijkt vooral in grotere organisaties te spelen en bij non-profit organisaties. In de onderwijssector ervaren relatief veel werkgevers deze vorm van kwalificatieveroudering (33%). Wat betreft economische kwalificatieveroudering, geven werkgevers in de handel (4,1%) en in het onderwijs (5,8%) aan het vaakst aan dat hun werknemers in sterke mate beschikken over kennis en vaardigheden die door veranderingen in het werk niet meer nodig zijn (Figuur 2-3).

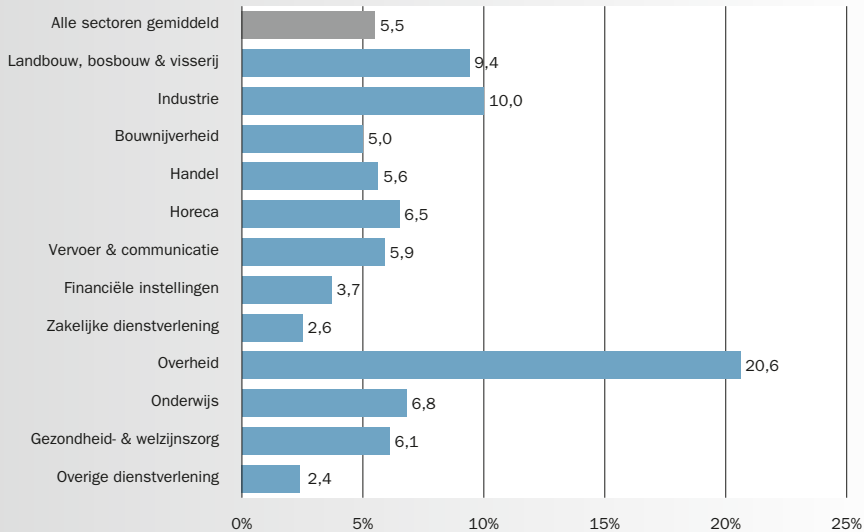
Ook over perspectivische kwalificatieveroudering bevat de WEA cijfers (zie figuur 2-4). Hier valt vooral op dat ongeveer 1 op de 5 werkgeversvertegenwoordigers van overheidsinstellingen aangeeft dat hun werknemers in sterke mate vastzitten in verouderde denkpatronen over hun werk en/of omgang met klanten.

Werknemers beschikken over kennis en vaardigheden die door veranderingen in het werk niet meer nodig zijn



FIGUUR 2-3 Economische kwalificatieveroudering volgens werkgevers (WEA 2012)

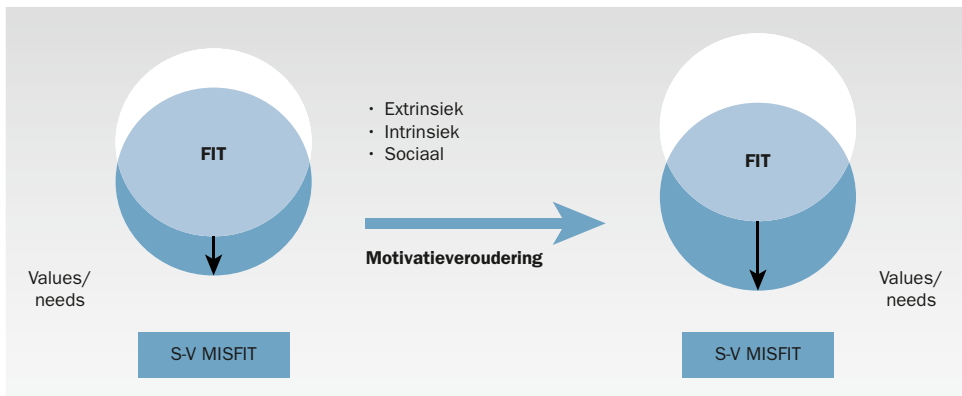
Werknemers zitten vast in verouderde denkpatronen over hun werk en/of omgang met klanten



FIGUUR 2-4 Perspectivische kwalificatieveroudering volgens werkgevers (WEA 2012)

2.5 MOTIVATIEVEROUDERING

Het ontstaan van motivatieveroudering (S-V misfits) tussen werk enerzijds en de werkbehoeften en -motieven van werknemers over de tijd is verbeeld in de onderstaande figuur 2-5. Binnen het proces van motivatieveroudering maken we, mede gebaseerd op onderzoek van Warr (2008) en Van den Broeck, Van Ruysseveldt, Smulders & De Witte (2011) een onderscheid tussen extrinsieke, intrinsieke en sociale werkmotieven. Eerder onderzoek toont al dat deze werkwaarden verschillend voor bepaalde werknemersgroepen evenals dat ze met een hogere leeftijd veranderen. We bespreken hieronder de verschillen in werkwaarden naar opleidingsniveau en leeftijd.



FIGUUR 2-5 Het proces van motivatieveroudering

2.5.1 Opleidingsachtergrond en werkwaarden/motieven

Warr (2008) laat zien dat laagopgeleiden meer waarde hechten aan extrinsieke werkwaarden (zoals werkzekerheid, salaris en comfortabele arbeidsomstandigheden), dan aan intrinsieke werkaspecten (zoals uitdagend werk, carrièrekansen, leermogelijkheden of mogelijkheden om zelf initiatief te nemen). Deze bevindingen worden bevestigd in onderzoek van Van den Broeck et al. (2011) dat aantoont dat een hoger opleidingsniveau samengaat met minder extrinsieke werkoriëntaties, terwijl de intrinsieke werkoriëntaties juist toenemen met het opleidingsniveau. De waarde die werknemers hechten aan sociale werkwaarden (prettige sfeer, fijne collega's etc.) kent volgens Van den Broeck et al. geen significante verschillen naar opleiding. Stamov-Roßnagel & Hertel (2010) stellen vast dat complexe witte boorden banen een rijker potentieel bieden voor (kwalitatieve) veranderingen in de motivatie, dan laag gekwalificeerd werk dat wordt gekenmerkt door een beperkte set van veelal repetitieve taken. Laagopgeleide werknemers zullen daarom vaker compensatie zoeken voor hun eentonige werk in zaken buiten het directe werk. Hoogopgeleide werknemers daarentegen hebben meer de mogelijkheden om te variëren binnen hun meer complexe taken en werkzaamheden en daarmee juist meer betekenis kunnen geven aan hun werk. Dit sluit aan bij

de bevindingen van Warr (2008) en geeft een verklaring voor de verschillen in werkwaardes naar opleidingsachtergrond.

2.5.2 Leeftijd en werkwaarden/motieven

Behalve dat er verschillen bestaan tussen bijvoorbeeld hoger- en lager opgeleiden over wat belangrijk wordt gevonden in het werk, blijken werkmotieven over de tijd ook niet stabiel. Werkmotieven veranderen met het toenemen van de leeftijd. Stamov-Roßnagel & Hertel (2010) signaleren bijvoorbeeld dat het belang van werk bij werknemers van 55 jaar en ouder afneemt, ten gunste van het belang van familie en gezondheid. Ook is sprake van een toenemend belang van sociale relaties op het werk ten koste van meer 'harde' waarden, zoals invloed, salaris en carrière. Intrinsieke waarden zoals leren en zelfverwezenlijking blijven over de tijd even belangrijk. Jongere werknemers streven meer naar het vergaren van meer bronnen, terwijl oudere werknemers een focus hebben op behoud van dat wat ze belangrijk vinden. Daarbij kan men verlies in motivatie voor sommige taken, compenseren door winst in motivatie voor andere taken. Als de resterende tijd korter wordt, lijken oudere werknemers overigens te willen oogsten met een focus op meer emotionele waarden, hetgeen een positieve bijdrage levert aan hun psychisch welbevinden. Zo zouden taken, waarbij oudere werknemers kennis over kunnen dragen aan jongere werknemers bijdragen aan positieve gevoelens van oudere werknemers, wanneer dit samen gaat met het tonen van meesterschap en positieve feedback.

MOTIVATIEVEROUDERING IN NEDERLAND

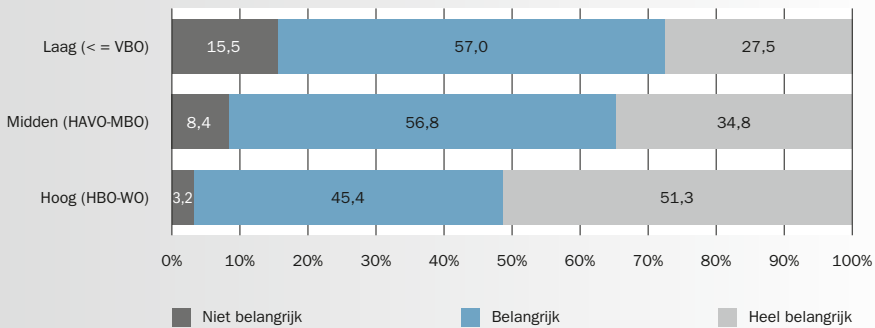
Op basis van recente NEA data kunnen we hier een beeld geven van de grootste verschillen in werkmotieven naar opleidingsniveau en leeftijd.

Laagopgeleiden versus hogeropgeleiden

Verschillen in het belang dat werknemers hechten aan intrinsieke en extrinsieke werkaspecten zien we terug in de data, Figuur 2-6 laat zien dat ten aanzien leermogelijkheden in het werk lageropgeleiden hier minder belang aan hechten dan hogeropgeleiden. Naast dat hogeropgeleiden tweemaal meer dan lageropgeleiden aangeven dat ze leermogelijkheden in het werk heel belangrijk vinden, geeft 1 op 7 lageropgeleiden aan dat ze leermogelijkheden helemaal niet belangrijk vindt. Voor hogeropgeleiden is dat 1 op de 33 werknemers.

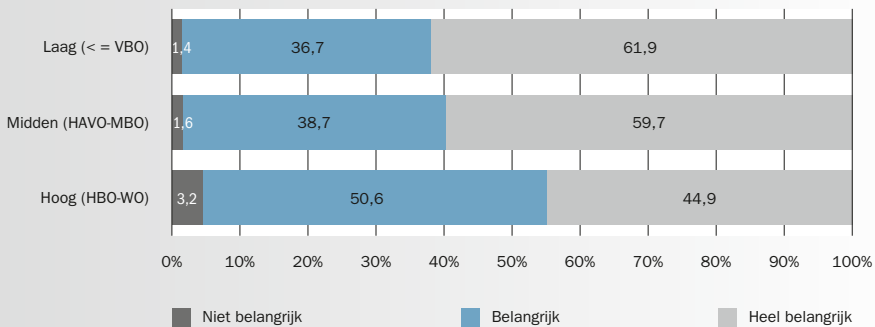
Het intrinsieke werkmotief om te werken om daarmee nieuwe dingen te leren geldt veel minder voor lageropgeleiden, dan voor hogeropgeleiden. Bij het belang van bijvoorbeeld een goede werkzekerheid zijn de rollen omgekeerd. Evenals bij het belang van een goed salaris (hier niet getoond), hechten lageropgeleiden aan deze extrinsieke werkwaarde meer belang dan hogeropgeleiden (zie figuur 2-7).

Werknemers naar mogelijkheid om te leren als belangrijk aspect van de baan



FIGUUR 2-6 Het belang van leermogelijkheden naar opleiding (NEA 2012)

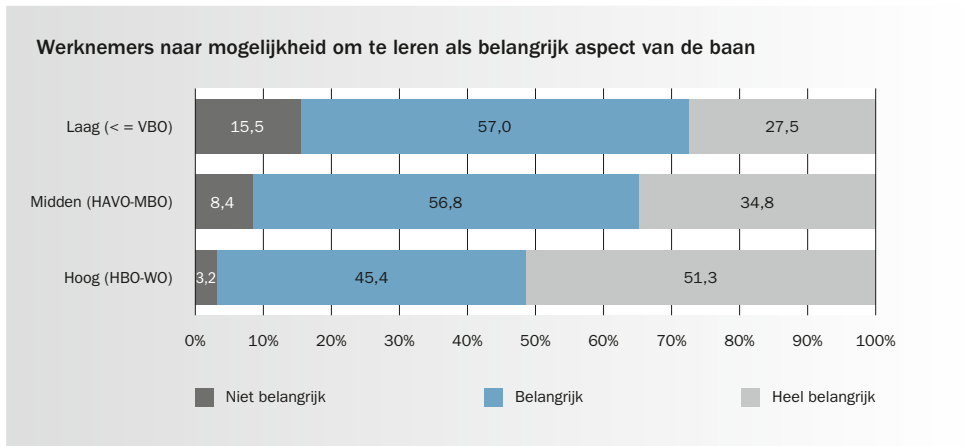
Werknemers naar belang van goede werkzekerheid



FIGUUR 2-7 Het belang van werkzekerheid naar opleiding (NEA 2012)

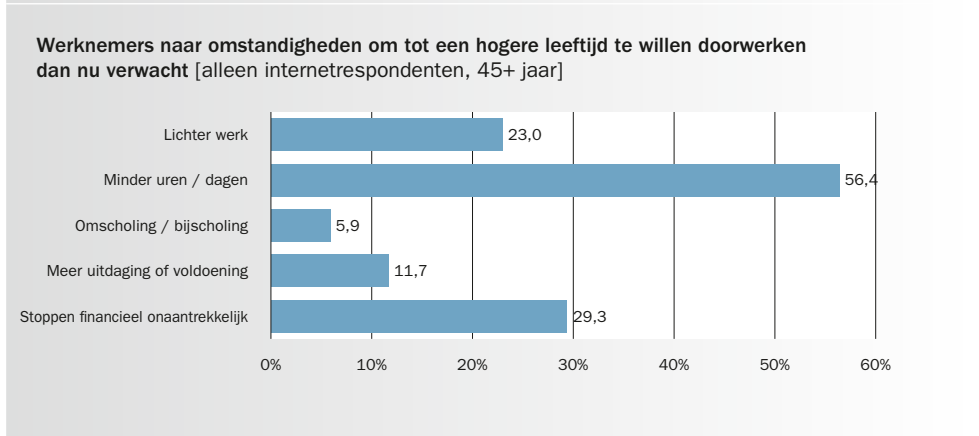
Ouderen versus jongere werknemers

Net als voor het onderscheid in opleidingsniveau zijn er grote verschillen tussen leeftijdsgroepen in de mate dat ze belang hechten aan intrinsieke werkaspecten zoals interessant werk of leermogelijkheden in het werk. Naar gelang werknemers ouder worden neemt het belang van deze leermogelijkheden af. Figuur 2-8 toont dat de helft van de 25-34 jarigen leermogelijkheden heel belangrijk vindt, terwijl dat voor een kwart van 55-64 jarigen geldt. In de oudste leeftijdsgroep geeft daarbij 1 op de 7 werknemers aan leermogelijkheden helemaal niet belangrijk te vinden, terwijl dat voor de jongste groep werknemers 1 op de 20 werknemers dit niet belangrijk vindt.



FIGUUR 2-8 Het belang van leermogelijkheden naar leeftijd (NEA 2012)

Om te zien hoe belangrijk werk is voor de oudere leeftijdsgroep werknemers in de NEA ook gevraagd naar wat zou maken dat zij tot een hogere leeftijd zouden willen doorwerken. Als het werknemers zelf vraagt zijn ze daarvoor niet zozeer op zoek naar meer uitdaging of voldoening in het werk. Figuur 2-9 toont dat dit voor 11,7% van de respondenten een element is dat belangrijk is om langer door te willen werken. Wat eruit springt is het hoge percentage (56,4%) dat aangeeft dat minder werkuren of werkdagen de motivatie om langer door te willen werken stimuleert. Het geeft een beeld van dat minder werken belangrijk kan zijn voor de motivatie om langer door te werken. Dit duidt op het belang van extrinsieke motivatiebronnen op latere leeftijd; men zoekt de motivatie dan minder in het werk zelf.



FIGUUR 2-9 Het belang van minder uren/dagen werken voor de motivatie om langer door te werken (NEA 2012)

2.6 INTERVENTIERICHTINGEN VOOR DUURZAME INZETBAARHEID

In de terminologie van de 'fit'-literatuur gaat het stimuleren van duurzame inzetbaarheid om het managen van de processen die van invloed zijn op de person-job fit (D-A dan wel S-V fit), in dit geval kwalificatie- en motivatieverouderingsprocessen. We richten we ons in deze TNO-bundel o.a. op vier interventierichtingen of 'routes ter verduurzaming van inzetbaarheid' die bijdragen aan fit-herstel.

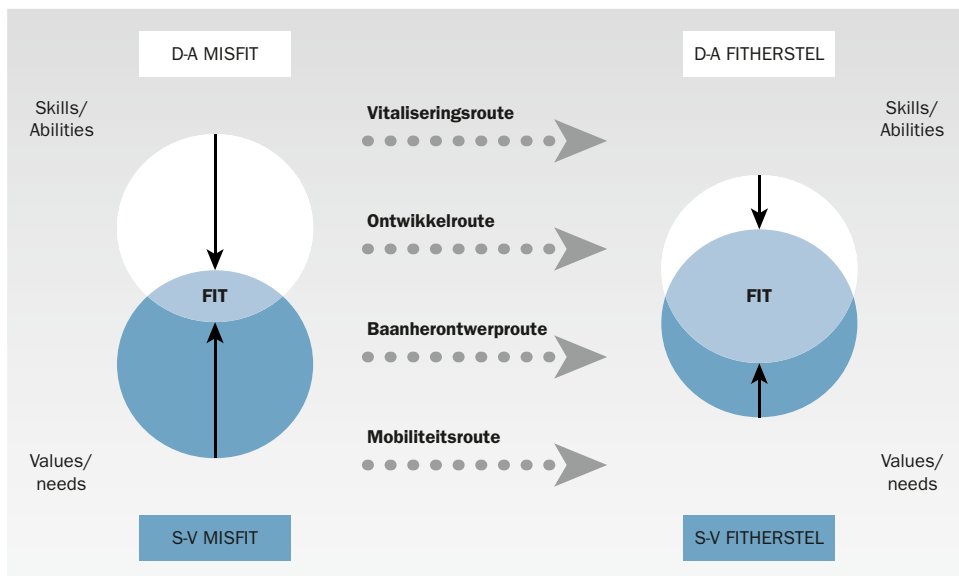
Person → Job Fit (Vitaliserings & Ontwikkel-route):

Deze vormen van person-job fit-herstel gaan uit van het versterken van de aansluiting van de persoon op het werk. Waar wat de werknemer kan niet goed meer aansluit op wat het werk vraagt, richten oplossingen in deze routes zich op het verbeteren en ontwikkelen van de leefstijl, gezondheid, belastbaarheid, weerbaarheid, kennis en vaardigheden van de werknemer. Fit-herstel gaat hierbij uit van veranderingen aan de kant van de werknemer.

Job → Person Fit (Baanherontwerp & Mobiliteit-route):

Bij deze verduurzamingsroutes worden de loopbaan, baan, werkinhoud of arbeidsvoorwaarden aangepast aan de werknemer. Wanneer wat het werk vraagt en biedt niet meer aansluit op de werknemer kan en wil, wordt dus aan de kant van het werk zelf gezocht naar oplossingen voor fitherstel.

De vier 'routes' voor verduurzaming van inzetbaarheid en de wijze waarop ze worden ingevuld liggen voor een deel in elkaars verlengde. Elk van deze routes kan echter ook afzonderlijk effectief zijn in het streven naar verduurzaming van de inzetbaarheid. Figuur 2-10 geeft een overzicht van de beoogde resultaten van de verschillende routes, namelijk fitherstel door 1) een verbeterde aansluiting tussen aanwezige en gevraagde fysieke en psychische capaciteiten, 2) een verbeterde aansluiting tussen aanwezige en gevraagde kennis en vaardigheden of 3) een verbeterde vervulling van werkwaarden door het werk.


FIGUUR 2-10 Routes voor verduurzaming van inzetbaarheid

TABEL 2-1 Vier routes naar verduurzaming van inzetbaarheid (WEA, 2012)

	%
Vitaliseringsroute	
Gezondheidsbeleid / Stimuleren van gezondheid werknemer	4%
Ontwikkelingsroute	
Stimuleren scholing/cursus deelname	7%
Omscholen naar een andere baan/functie	2%
Mobiliteitsroute	
Loopbaan en/of functioneringsgesprekken	9%
Stimulering (deeltijd) vervroegde uitreding	8%
Teruggang in functie (demotie)	2%
Baanherontwerproute	
Extra vrije dagen (-)	22%
Kortere werkweek / Aanpassing werktijden op maat (-)	16%
Taakverlichting / aanpassing takenpakket (-)	10%
Vrijstelling onregelmatige – en ploegendiensten (-)	5%
Taakverbreding/ taakroulatie (+)	4%
% Werkgevers met geen DI voorzieningen/maatregelen	63%

2.6.1 Populaire verduurzamingsroutes voor duurzame inzetbaarheid.

Met deze verduurzamingsroutes in het vizier sluiten we dit hoofdstuk af met de vraag in welke mate Nederlandse werkgevers reeds HRM activiteiten ontplooiën op deze vier routes. Het antwoord halen we uit de werkgeverenquête (WEA: Oeij et al. 2011) met gegevens van 5300 Nederlandse werkgevers zoals gepresenteerd in tabel 2-1. Gevraagd is naar de mate waarin werkgevers voorzieningen hebben getroffen voor het langer kunnen laten doorwerken van werknemers. Maatregelen zijn onderverdeeld naar de vier verschillende routes voor verduurzaming van inzetbaarheid.

Kijkend naar de maatregelen die werkgevers aangeven te treffen, dan valt allereerst op dat 63% van de werkgevers helemaal geen van de genoemde maatregelen treft. Dat hoeft overigens niet te betekenen dat ze niets doen. Van de voorgelegde maatregelen worden vooral baanherontwerpmaatregelen waarbij het gaat over extra vrije dagen of een kortere werkweek het meest toegepast. Het (-) geeft aan dat het vooral maatregelen zijn waarbij het werk zich naar beneden aanpast in de veronderstelling dat werknemers minder willen werken (ontziemaatregelen). We zagen eerder dat dit voor een deel van de 45-plussers ook past bij hun behoefte om uiteindelijk langer door te werken (figuur 2-9). Dat terwijl er juist ook weerstand is tegen ontziemaatregelen vanuit werkgevers en overheid. Toch is er ook een werknemersdeel dat wenst te worden ontzien op latere leeftijd. Het ligt dus ingewikkelder dan de vraag wel of geen ontziemaatregelen in te voeren.

Baan(her)ontwerpmaatregelen gericht op verbreding of taakroulatie met een (+) komen minder voor als maatregelen gericht op het langer doorwerken van werknemers. Hier staat de (+) voor een positieve benadering waarin werk juist verbreed wordt om het werk beter te laten aansluiten bij sterktes of behoeftes. Over het geheel genomen is het niet zo dat er erg veel actie wordt ondernomen door werkgevers op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

2.7 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk definieerden we duurzame inzetbaarheid als een: “continue aansluiting tussen wat een werknemer kan en wil en wat het werk vraagt en biedt”; een dynamische person-job fit. We lieten vervolgens zien dat inzetbaarheid kwetsbaar kan worden als gevolg van twee processen: kwalificatieveroudering- en motivatieveroudering. Het proces van kwalificatieveroudering impliceert het ontstaan van een misfit tussen de kwalificaties die voor het werk gevraagd worden en de kwalificatie waarover een werknemer beschikt. Het kan gaan om kennis en vaardigheden, maar ook om psychologische of fysieke capaciteiten. Het proces van motivatieveroudering impliceert het ontstaan van een misfit tussen wat een werknemer motiveert en wat het werk (nog) biedt. We lieten aan de hand van verschillende databestanden zien in welke mate Nederlandse werknemers en werkgevers te maken hebben met beide processen die de kwetsbaarheid van inzetbaarheid kunnen aanwakkeren. Hiertoe werden vier verduurzamingsroutes benoemd en gaven we inzicht in hoeverre werkgevers nu al werk maken van elk van deze routes.

2.8 REFERENTIES

- Champion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44, 367-390.
- CBS (2008). *Gezondheid en zorg in cijfers 2008*. Den Haag: CBS.
- Ester, P. & Kerkhofs, M. (2009), Human capital and the older worker, the need for solid indicators, beschikbaar: <http://www.oecd.org/dataoecd/31/40/38756264.pdf>.
- Forrier, A., Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124.
- Fouarge, D. (2009). Rendement van training laaggeschoolden. *ESB*, 94 (4559): 272.
- Grant, A.M. & Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 273-331.
- Grip, A. de & Loo, J. van (2002), The economics of skills obsolescence: a review. in: A. de Grip, J. van Loo and K. Mayhew, *The Economics of Skills Obsolescence*, Research in Labor Economics, vol. 21, JAI Press, 2002, 1-26.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Heckman, James J., (2000). Policies to foster human capital, *Research in Economics*, Elsevier, vol. 54(1), pages 3-56, March.
- Henkens, K., H.P. van Dalen & H. van Solinge (2009). *De vervagende grens tussen werk en pensioen; over doorwerkers, doorstarters en herintreders*. NIDI report nr. 78. Amsterdam: KNAW Press.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features. A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain. Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-208
- Klink, J.J.L. van der, Burdorg, A., Schaufeli, W.B., Wilt, G.J. van der, Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S., Bülthmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Rapport in opdracht van Zon Mw ten behoeve van het programma Participatie en Gezondheid. Vervolg op de notitie: *Duurzaam Inzetbaar: een werkdefinitie*, Den Haag: ZonMw.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.
- Leisink, P.L.M., Thijssen, J.G.L. & Walter, E. (2004). *Langer doorwerken met beleid. De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrecht: USBO
- Loo, J. Van, Grip, A. de & Steur, M. de (2001). *Skills Obsolescence: Causes and Cures*, ROA-RM-2001/3E, Maastricht.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews of Psychology*, 52, 397-422.
- Neuman, S. & Weiss, A. (1995), On the effects of schooling vintage on experience-earnings profiles: Theory and evidence. *European Economic Review*, 39, 943-955.
- Nicoletti, C. & Peracchi, F. (2001). Aging in Europe: What can we learn from the Europeanel?, in: Boeri, T., Börsch-Supan, A., Bruguavini, A., Disney, R, Kapteyn,

- A. en Peracchi, F. (red.), More information, less ideology – Assessing the long-term sustainability of European pensions systems: Data requirements, analysis and evaluations. Boston, Dordrecht & London: Kluwer.
- Oeij, P., De Vroome, E., Kraan, K., Van den Bossche, S. en Goudswaard, A. (2011). Werkgevers Enquête Arbeid 2010: Methodologie en beschrijvende resultaten. Hoofddorp: TNO.
 - Phillipson, C. en Smith, A. (2005). Extending working life: A review of the research literature. DWP Research Report 299, Corporate Document Services. Leeds.
 - Sanders, J., Grip, A. de & Loo, J. van (2003). Scholing als wapen in de strijd tegen competentieveroudering, Tijdschrift voor HRM, 1, pp. 95-115.
 - Sanders, J., Dorenbosch, L., Gründemann, R. & Blonk, R. (2011). Sustaining the work ability and work motivation of lower educated older workers: directions for work redesign. Management Revue, 22(2), 132-150.
 - Sitter, L.U. de (1994). Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw. Assen: Van Gorcum.
 - Stamov Roßnagel, C. & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: Against the myth of general decline. Management Decision, 48, 894-906.
 - Thijssen, J.G.L. (2001). To be employable. Inzetbaarheid in de tweede loopbaanhelft. Paper OSA-congres, november 2001. Tilburg: OSA.
 - Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P., De Witte, H. (2011). Does an intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources Model. European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(5): 581-609.
 - Vries R., de, Wolbers, M., & Velden, R. van der (2004). De arbeidsmarktpositie van schoolverlaters en werkenden zonder startkwalificatie. Den Haag: RWI.
 - Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81(4): 751-775.
 - Ybema, J.F., Geuskens, G. en S. van den Heuvel (2011a). Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM). Methodologie en eerste resultaten 2010. TNO-rapport 031.21205/01.03. Hoofddorp: TNO.
 - Ybema, J.F., Geuskens, G. en S. van den Heuvel (2011b). Duurzame inzetbaarheid van ouderen: resultaten van de eerste meting van STREAM. Hoofddorp: TNO.

Column

Duurzame inzetbaarheid is jezelf goed (laten) gebruiken....

Door: Jos Sanders

De Westerse wereld leeft op te grote voet. We kopen meer dan we nodig hebben en gebruiken daar nog niet de helft van. Dat blijkt ook het geval bij onze kennis en vaardigheden. In het rapport “Kwalificatieveroudering in Nederland, aard en omvang, oorzaken en gevolgen” laten Karolus Kraan en ikzelf zien dat één op de drie werknemers zich onderbenut voelt in hun werk. Ze hebben meer kennis en vaardigheden dan ze nodig hebben voor hun werk. Dit is een hardnekkig verschijnsel (NEA 2010-2012, CBS). Deze mate van ‘onderbenutting’ van beschikbaar menselijk kapitaal is niet alleen opmerkelijk, maar ook ‘zonde’, zonde van de investering die gepleegd is in de opbouw van dit on(der)benutte menselijke kapitaal. Kunnen we dit ‘onderwijs-afval’ niet (her)gebruiken?

Werknemers voelen hun skills verslijten

Door onderbenutting verliest menselijk kapitaal haar waarde voor de arbeidsmarkt. Uit internationaal onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat loopbaanonderbrekingen, zoals bij werkloosheid, zwangerschapsverlof of ziekte, maken dat skills ‘verslijten’ en dat mensen hun waarde voor de arbeidsmarkt zien verminderen. Ook als er geen sprake is van loopbaanonderbreking kan er echter sprake zijn van onderbenutting. Denk aan een lasser die teamleider wordt, daardoor niet meer aan lassen toekomt en na een paar jaar ook niet meer als lasser in te zetten is. Uit het onderzoek van Karolus Kraan en mijzelf blijkt dat ook reguliere voltijds werknemers het ‘verslijten’ van skills ervaren. De gevolgen van deze onderbenutting blijken niet mals; een lager salaris, een grotere baanonzekerheid en een als beduidend minder ervaren loopbaanperspectief. Bovendien blijkt het vertrouwen in de eigen capaciteiten om kwaliteit te leveren en productief te blijven een deuk op te lopen als werknemers het verslijten van eigen skills door onderbenutting ervaren. De duurzaamheid van iemands inzetbaarheid komt daarmee onder druk te staan.

Niet ontzien, maar zien!

Ik doe op deze plaats een oproep aan werkgevers én werknemers om samen meer en beter te kijken naar mogelijkheden om beschikbare skills productiever aan te wenden. Elkaar en jezelf zien en blijven zien lijkt mij een stuk zinnvoller dan elkaar of jezelf te ontzien. In het prachtige Society zingt Eddie Vedder: “When you have more than you think, you need more space”. Precies mijn punt. Als je meer in huis hebt dan je in je huidige werk kwijt kunt -en je jezelf dus onderbenut- dan heb je mogelijk (ook) ander

werk nodig om alles uit jezelf te halen. Bij het zoeken naar extra ruimte om jezelf te benutten is een open, brede blik nodig. Een blik die over de grenzen van de huidige functie, organisatie en sector heen gaat. Combinaties van banen in loondienst en hybride banen zijn wat mij betreft zeer kansrijke opties. Mijn aanbeveling is om meer dan nu gebeurt taken, functies en werkprocessen samen te analyseren en ze zo te (her)ontwerpen dat mensen er meer van hun skills in kunnen, willen en gaan gebruiken.

Sleutelen aan banen totdat je werk echt werkt

Dat (her)ontwerpen van banen kun je natuurlijk zelf doen. TNO onderzoekt de mogelijkheden voor werknemers en werkgevers om via bestaande en nieuwe netwerken dergelijke nieuwe banen mogelijk en makkelijk te maken. Dit zorgt ervoor dat kennis en vaardigheden niet worden verspild en zo leveren wij een bijdrage aan een kenniseconomie waarin geen sprake meer is van 'onderwijs-afval' in termen van onbenut menselijk kapitaal. Ik zie zelf een prachtig voorbeeld in mijn zwager. Een slimme techneut die snel opklimde bij VanDerLande Industries. In zijn optiek kwam hij echter te ver af te staan van 'de techniek'. Hij investeerde in een machine, zette die in zijn schuur en begon, naast zijn vaste baan, zijn eigen productiebedrijfje. Dat is jezelf optimaal benutten en dat is werken aan duurzame inzetbaarheid! Mijn zwager zit nu voor VanDerLande in de VS. Zijn vader (55 plus!) runt de zaak...succesvol!



TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

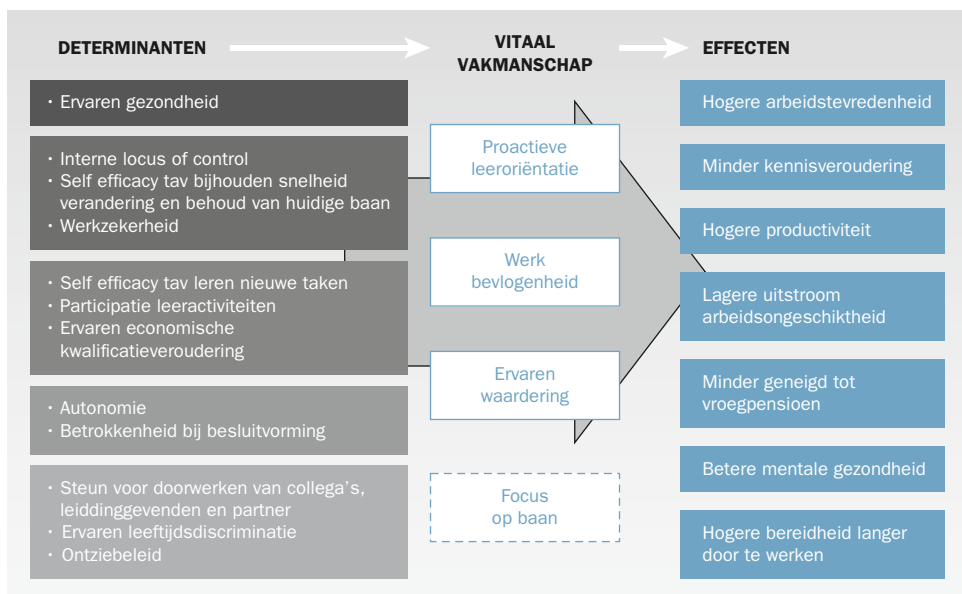
STAYMOBIL

Bestrijd de kwalificatieveroudering, verzilver de vergrijzing

TNO heeft de diagnosetool ‘Vitaal Vakmanschap’ ontwikkeld. Met deze tool is vast te stellen of en in hoeverre in een organisatie sprake is van vitaal vakmanschap en of er wellicht individuele of groepsproblemen zijn op dat vlak. Met het programma ‘Staymobil’ zet TNO de volgende stap: Effectieve interventies om ‘mentaal pensioen’ en kwalificatieveroudering te bestrijden en vitaal vakmanschap te bevorderen.

NIET ONTZIEN, MAAR ZIEN

Werkgevers kozen tot dusverre vaak voor ontzie-beleid waarmee de werknemer in feite met ‘Mentaal Pensioen’ werd gestuurd. Steeds meer organisaties zoeken nu echter wegen om alle werknemers uit te blijven dagen, opdat zij langer, gezond en productief werken tot of voorbij de AOW gerechtigde leeftijd: ‘Vitaal Vakmanschap’



TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

WAT IS VITAAL VAKMANSCHAP?

TNO definieert 'vitaal vakmanschap' als het actief blijven zoeken naar nieuwe ervaringen of nieuwe netwerken, bevlogen zijn voor werk en organisatie, waardering voelen en focussen op beroep en organisatie in plaats van recreatie. Analyses van de effecten van een vermindering van 'vitaal vakmanschap' op longitudinale data² van ruim 5.000 werknemers van 45-65 jaar laten zien dat een hogere mate van vitaal vakmanschap positieve gevolgen heeft voor zowel werknemer als werkgever. Mensen zijn meer tevreden, productiever en vaker bereid om langer door te werken. Ook voelen ze zich gezonder en competenter en lopen ze minder risico uit te stromen naar arbeidsongeschiktheid of vroegpensioen. Onderstaande figuur vat dit samen. Voor uitgebreidere informatie kunt u [TNO's onderzoeksrapport](#) downloaden.

HOE BEVORDER JE VITAAL VAKMANSCHAP?

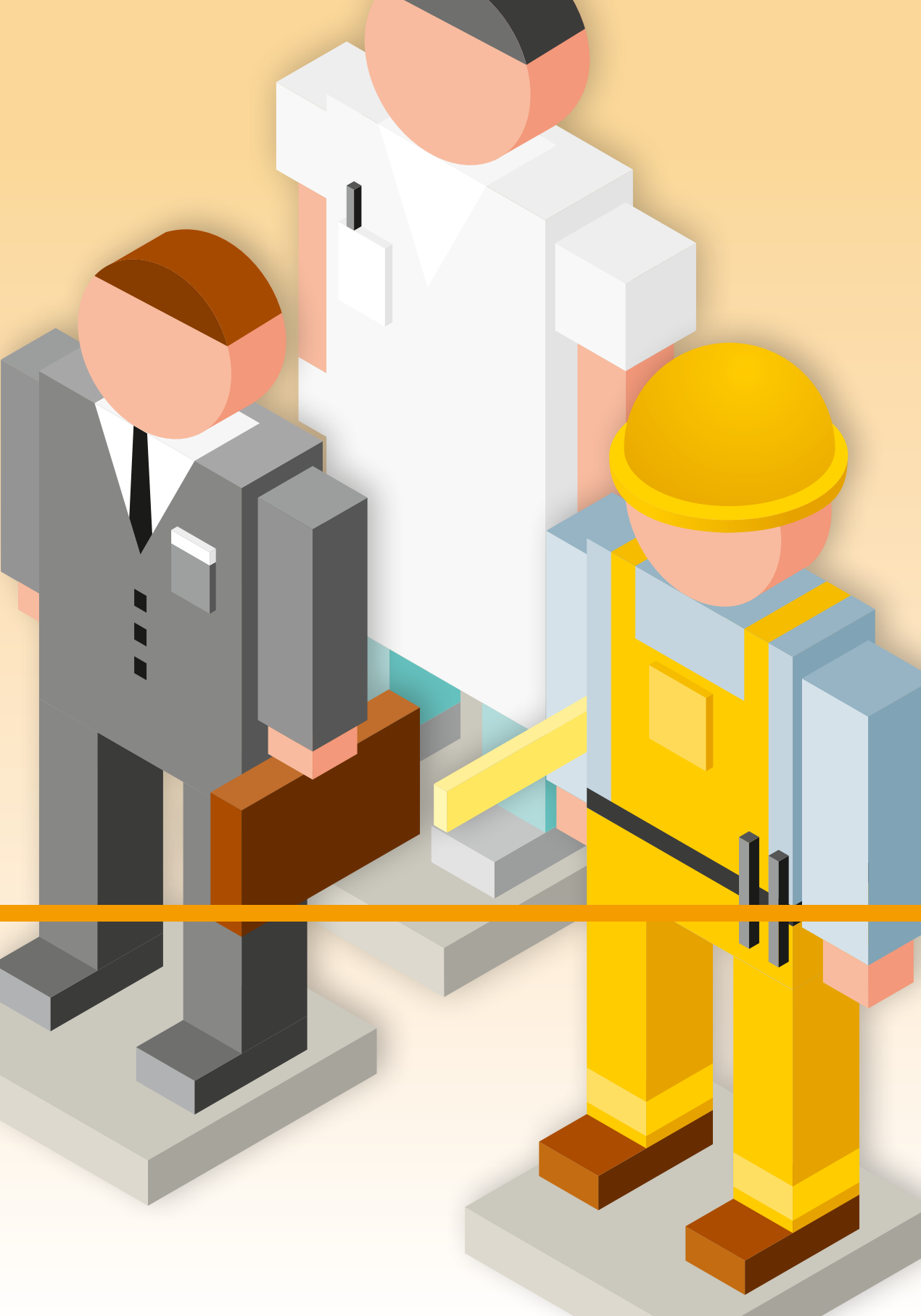
Het TNO onderzoek laat zien dat vitaal vakmanschap kan worden ontwikkeld door de aanwezigheid van 'hulpbronnen' in het werk te versterken en 'stressoren' te vermijden. Aanknopingspunten daarvoor zijn:

1. Geef mensen het gevoel dat ze invloed hebben op wat hen overkomt.
2. Versterk het vertrouwen bij mensen dat ze veranderingen kunnen bijhouden.
3. Biedt mensen autonomie en invloed op werkzaamheden.
4. Betrek mensen in besluitvorming.
5. Biedt steun aan langer doorwerken
6. Versterk de (ervaren) gezondheid.
7. Biedt mogelijkheden om te leren.
8. Help mensen het gevoel te behouden waardevol te zijn.
9. Vermijd elke schijn van leeftijdsdiscriminatie.
10. Betrek een eventuele partner bij het stimuleren van doorwerken.
11. Maak van 'ontziemaatregelen' zoveel als mogelijk weer 'zie-maatregelen'.

STAYMOBIL: ACTIEPROGRAMMA VOOR VITAAL VAKMANSCHAP

TNO heeft Vitaal Vakmanschap meetbaar gemaakt en laat aanknopingspunten zien voor beïnvloeding. In TNO's Actieprogramma 'Staymobil' worden nu de volgende stappen gezet: ontwikkelen van effectieve interventies gericht op vitaal vakmanschap en duurzame inzetbaarheid. Het Staymobil-programma is een actie-onderzoeksprogramma waar in verschillende proeftuinen interventies worden ingezet die worden getoetst op effectiviteit.

2 STREAM. Zie hoofdstuk 9.



DEEL 1

NATIONALE, SECTORALE EN REGIONALE DUURZAME INZETBAARHEIDS- VERSCHILLEN

IN DEEL 1 TONEN WE ONDERZOEK OVER SPECIFIEKE MISFIT-PROBLEMEN OP HET NIVEAU VAN DE NATIONALE, SECTORALE OF REGIONALE ARBEIDSMARKT (HOOFDSTUK 3 EN 4).

In praktische toepassingen vertonen we het onderzoek vertaald in grafische weergaven:

- Sectorprofielen Duurzame Inzetbaarheid:
hoe is het gesteld met de duurzame inzetbaarheid per sector?
- Regionale profielen duurzame inzetbaarheid:
hoe is het per regio gesteld met de duurzame inzetbaarheid?
- Datatool werkkenmerken naar regio:
interactieve NEA-visualisatie van kenmerken van de arbeidsmarkt, gezondheid en woon-werkkenmerken voor Nederlandse werknemers woonachtig in de verschillende regio's

› EEN SELECT AANTAL
GOED TOEGANKELIJKE
INDICATOREN GEEFT EEN
MEERDIMENSIONAAL
BEELD VAN DE DUURZAME
INZETBAARHEID VAN DE
NEDERLANDSE WERKNEMER
EN HET BEDRIJFSBELEID
DAAROMTRENT.

3

DUURZAME INZETBAARHEID VANUIT
VERGELIJKEND PERSPECTIEF:

PROFIELEN VAN DUURZAME INZETBAAR- HEIDSVERSCHILLEN TUSSEN RISICOGROEPEN, SECTOREN EN LANDEN

Karolus Kraan | Marianne van Zwieten | Jos Sanders | Cees Wevers

HOOFDSTUK IN STEEKWOORDEN	INSTEEL	DATABRONNEN
<ul style="list-style-type: none">• Langer doorwerken• DI-profielen• Beleidsperspectief• Sectorverschillen• Europese vergelijking	<ul style="list-style-type: none">• Risicogroepen• Sectoren• Landen	<ul style="list-style-type: none">• NEA• WEA• CBS• UWV• EWCS

In dit hoofdstuk³ gaan we in op de verschillen op DI-indicatoren over risicogroepen, sectoren en landen. Waar zitten de grootste verschillen, welke sectoren en groepen zijn het meest kwetsbaar? Hiertoe worden recente data van eind 2012 gebruikt die de stand van zaken laten zien. De analyses zijn onderdeel van de “Monitor Duurzame inzetbaarheid” die voor het Ministerie van SZW is ontwikkeld. Vanuit een helder beleidsmodel en de daaraan gekoppelde werknemers- en werkgeversdata komen aangrijpingspunten voor beleid duidelijk naar voren.

3 Dit hoofdstuk betreft een update van het eerder verschenen TNO-rapport uit 2011 “Monitor Duurzame Inzetbaarheid – Resultaten 2010 en Methodologie” door Karolus Kraan, Cees Wevers, Goedele Geuskens en Jos Sanders.

3.1 INLEIDING

Dat duurzame inzetbaarheid recent zoveel aandacht krijgt, heeft alles te maken met de vergrijzing van de beroepsbevolking en, de lagere instroom van jongeren (ontgroening) - leidend tot een krimpende beroepsbevolking - en de toenemende levensverwachting. Alleen al over de periode 2010-2012 ging de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking van 40,2 jaar naar 40,6 jaar. Al met al zal een groter inactief deel van de bevolking steeds langer een beroep doen op de sociale zekerheid en pensioenvoorzieningen. Om deze oplopende druk op de sociale zekerheid te verminderen zijn de afgelopen jaren tal van maatregelen genomen om de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen, onder meer door de vervroegde uitstroom uit arbeid te beperken – bijv. in 2006 de afschaffing van de fiscale bijdrage aan VUT- en prepensioenregelingen en de verhoging van de fiscale arbeidskorting voor werkende ouderen om mensen te stimuleren langer aan het werk te blijven. Onlangs zijn VVD en PvdA in het kabinet Rutte-II overeengekomen de AOW- en pensioengerechtigde leeftijd vanaf 2013 versneld te laten stijgen zodat deze in 2021 op 67 jaar komt te liggen (Arts & Otten, 2013). De bruto arbeidsparticipatie van de bevolking van 50 tot 65 jaar bedroeg in 2012 ruim 65 procent (figuur 3-1). Bij mannen daalde de arbeidsparticipatie van ruim 80 procent in het begin van de jaren zeventig naar 56 procent begin jaren negentig, mede door de komst van vervroegde uittredeingsregelingen. Daarna is de arbeidsparticipatie gestaag toegenomen tot bijna 77 procent in 2012. In de jaren zeventig en tachtig nam minder dan een op de vijf vrouwen van 50 tot 65 jaar deel aan de arbeidsmarkt. Vanaf begin jaren negentig is de arbeidsparticipatie van vrouwen in deze leeftijdsgroep fors gestegen, tot 54 procent in 2012 (Arts & Otten, 2013).

3.2 TOPPRIORITEIT

Door de snelle veranderingen in de vraag naar arbeid betekent dit een krapte op de arbeidsmarkt die niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief is (Berkhout en van den Berg 2010; RWI 2011). Bedrijven kunnen hierdoor niet aan voldoende gekwalificeerd personeel komen, zodat groei en productiviteit in het gedrang komen. Wanneer door verhoging van de pensioenleeftijd werknemers bovendien langer aan het werk blijven, is duidelijk waarom duurzaamheid ook in het arbeidsmarkt- en arbeidsomstandighedenbeleid topprioriteit is. Het gaat niet alleen om willen en kunnen doorwerken tot de verwachte hogere pensioenleeftijd, maar ook om dit zo vitaal en productief mogelijk te doen.

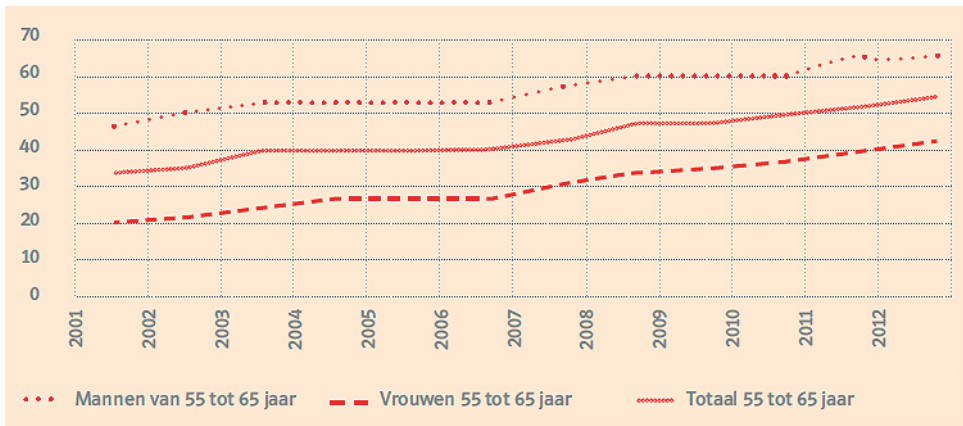
3.3 “LANGER LEVEN, EERDER AFGESCHREVEN?”

Ondanks het belang van duurzame inzetbaarheid en de langjarige ontwikkeling van het denken erover, lijken arbeidsorganisaties niet goed raad te weten met het idee van langer doorwerken. Slechts 27% van de bedrijven vond het in 2012 voor hun personele bezetting van belang dat werknemers tot de “pensioengerechtigde leeftijd” doorwerken (WEA, 2012).

Dit lijkt wel een lichte stijging ten opzichte van 2010 toen 23% van de werkgevers aangaf dat ze het van belang vonden dat tot het “65e levensjaar” werd doorgewerkt.

Een AAVN-ledenenquête begin 2010 liet zien dat 59% van de werkgevers nog geen maatregelen heeft getroffen om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Dit heeft mogelijk te maken met een ongunstige beeldvorming rond oudere werknemers, bij wie de paradox “langer leven, eerder afgeschreven” lijkt op te gaan. Werkgevers beoordelen 50-plussers weliswaar positiever dan 35-minners wat betreft sociale vaardigheden en betrouwbaarheid, maar duidelijk negatiever wat betreft scholingsbereidheid, creativiteit en belastbaarheid (Van Dalen 2006). Naast deze beeldvorming speelt ook een rol dat ouderen relatief duur zijn in loongerelateerde kosten. Opvallend is overigens dat Nederland in deze ‘negatieve stereotypering’ van ouderen in een onderzoek in zes Europese landen relatief ongunstig scoort (Van Dalen 2006). Oudere werkloze werkzoekenden vinden ook moeilijk ander werk. In 2009 kwam van de oudere werkzoekenden van 45-55 jaar een kwart weer aan de slag, bij de 60-plussers blijkt dit aandeel gedaald tot 7% (König e.a. 2011).

Recente cijfers van het Centraal Bureau van de Statistiek tonen echter weer een opwaartse trend sinds 2010 en 2012 in de arbeidsparticipatie van werknemers 55 jaar en ouder (figuur 3-1).



FIGUUR 3-1 Netto arbeidsparticipatie van 55-plussers (in procenten)
(bron: CBS Statline/Kenniscentrum UWV, 2012).

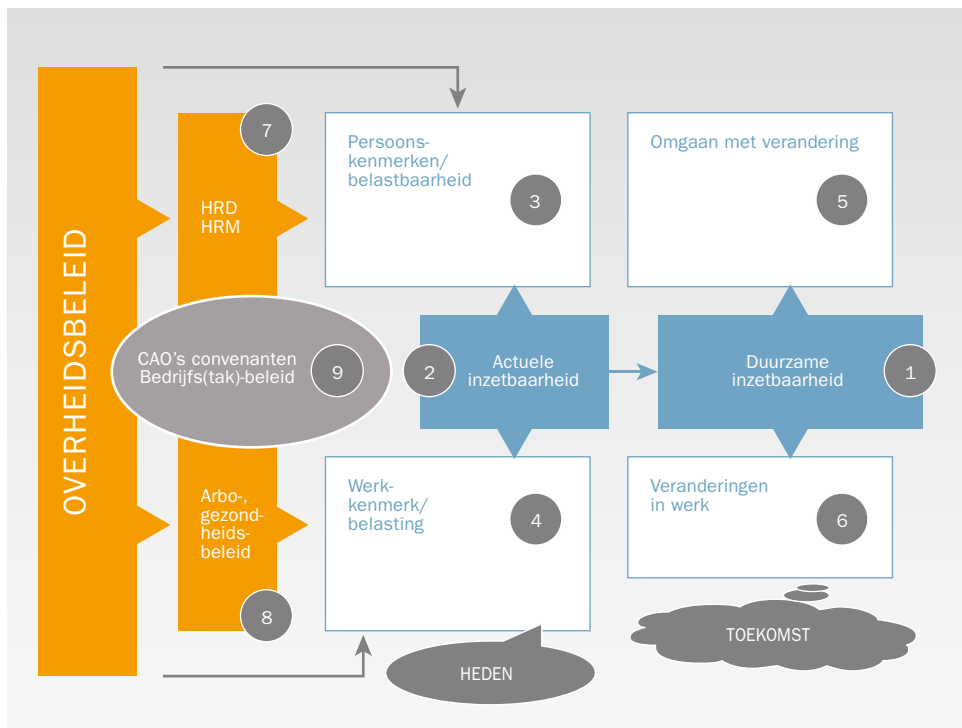
Duurzame inzetbaarheid is niet iets dat alleen bij oudere werknemers speelt, integendeel. Het gaat om het inzetbaar en productief blijven gedurende de hele loopbaan. En jong geleerd is ook hier oud gedaan. Het in beeld brengen van duurzame inzetbaarheid betreft dus de gehele beroepsbevolking. Sinds het advies van de commissie Bakker en de maatschappelijke discussies over het verhogen van de pensioenleeftijd staat duurzame inzetbaarheid staat hoog op de politieke agenda en zijn tal van (beleids)maatregelen zijn aan de orde om

deze te verbeteren. De volgende paragraaf bespreekt een model dat we hebben ontwikkeld om duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen en de ontwikkelingen te monitoren door middel van een beperkt aantal indicatoren: het 'dashboard duurzame inzetbaarheid (DI)'.

3.4 HET DASHBOARD DUURZAME INZETBAARHEID (DI)

Het model om duurzame inzetbaarheid in beeld te brengen is door TNO in overleg met het ministerie van SZW ontwikkeld en baseert zich op de lopende survey-onderzoeken Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2010 en 2012 (Koppes e.a., 2011; 2013) en Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2010 en 2012 (Oeij e.a. 2011; 2013) en gegevens van CBS en UWV. De lezer die geïnteresseerd is in de achtergrondliteratuur verwijzen we naar het rapport 'Naar een Monitor voor duurzame inzetbaarheid' (2010). Dit hoofdstuk toont de resultaten anno 2012.

Dit hoofdstuk presenteert tevens een vergelijking van het dashboard DI voor de situatie van werknemers in Nederland versus de werknemers in de rest van de landen van de Europese Unie.



FIGUUR 3-2 Model voor het monitoren van duurzame inzetbaarheid voor beleidsdoeleinden.

De factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden bestaan uit een brede waaier van persoonskenmerken, gezondheidskenmerken, kennis en vaardigheden, (organisatie) kenmerken van het werk, bedrijfskenmerken en sociale en financiële factoren. De bedoeling van het dashboard DI is om met een select aantal goed toegankelijke indicatoren een meerdimensionaal beeld te geven van de duurzame inzetbaarheid van de Nederlandse werknemer en het bedrijfsbeleid daaromtrent. Een sterke eigenschap van het model is dat het niet alleen beoogde effecten van beleid (duurzame inzetbaarheid, blok 1 in figuur 3-2) omvat, maar ook determinantindicatoren – dus voor beleid relevante beïnvloedende en beïnvloedbare factoren (de overige blokken in figuur 3-2).

3.5 DUURZAME INZETBAARHEID: EEN ALGEMEEN BEELD 2010-2012

3.5.1 Effectindicatoren

In tabel 3-1 staan de effectindicatoren en in tabel 3-2 de determinantindicatoren. Over de effectindicatoren zijn gegevens bekend over meerdere jaren.

TABEL 3-1 Ontwikkeling van de effectindicatoren DI in de periode 2010 – 2012
(Bron: NEA, CBS Statline, UWV)

EFFECTINDICATOREN	2010	2011	2012
1. Willen doorwerken tot 65 bij 45-plussers. Willen doorwerken tot [leeftijd] bij 45-plussers	45,8% -	- 63,5 jaar	- 63,8 jaar
2. Kunnen doorwerken tot 65 bij 45-plussers Kunnen doorwerken tot [leeftijd] bij 45-plussers	52,6% -	- 63,8 jaar	- 64,1 jaar
3. Feitelijke pensioenleeftijd (gemiddelde 55-plussers)	62,8 jaar	63,1 jaar	63,6 jaar
4. Netto arbeidsparticipatie van 55-plussers t.o.v. totaal arbeidsparticipatie	48,7% / 67,1%	51,0% / 67,2%	53,4% / 67,2%
5. Aandeel 55-plussers in WIA-instroom als % totaal instroom	27,4%	28,4%	30,0%
6. Aandeel 55-plussers in WW-uitstroom met reden werkherhvatting t.o.v. 55-minners	8,5%	10,0%	10,1%

Uit een eerder rapport (Wevers et al., 2010) bleek al dat het aandeel werknemers dat wil en kan doorwerken sinds 2006 duidelijk steeg, waarbij het ‘gat’ tussen willen en kunnen doorwerken kleiner werd⁴. De gegevens voor 2011 en 2012 wijzen eveneens op een toename in de mate waarin werknemers willen en kunnen doorwerken. Ook de gemiddelde feitelijke pensioenleeftijd bleef stijgen, naar 63,6 jaar in 2012 – een half jaar meer ten opzichte van 2011. Deze sterke stijging komt volgens het CBS overigens voornamelijk doordat in 2012

4 Bij het *kunnen* doorwerken gaat het om de vraag of men zich in staat acht het *huidige* werk tot het 65^{ste} levensjaar voort te zetten; bij het *willen* doorwerken gaat het om werkzaam blijven *in het algemeen*.

een grote groep 'babyboomers', geboren vlak na de Tweede Wereldoorlog, vorig jaar de pensioengerechtigde leeftijd bereikte. Maar een verdere stijging in de komende jaren wordt ook verwacht als gevolg van de (in 2006) veranderde wetgeving.

Daarnaast is de netto arbeidsparticipatie⁵ van 55-plussers gestegen. De WIA-instroomkans van 55-plussers ten opzichte van de verzekerde populatie van 55-plussers blijkt echter eveneens te stijgen. In absolute aantallen is dit nog ongunstiger, omdat het relatieve aandeel van 55-plussers in de beroepsbevolking toeneemt.⁶ Ook de WW-uitstroomkans van 55-plussers is de laatste vier jaar verslechterd, na een duidelijke verbetering aan het begin van de eeuw. Wat deze laatste twee indicatoren betreft is het beleidsdoel van de Stichting van de Arbeid om de arbeidsparticipatie van 55-plussers niet meer fundamenteel te laten verschillen van die van jongere leeftijdsgroepen, dus niet dichterbij gekomen⁷.

3.5.2 Determinantindicatoren

De determinantindicatoren van 2010 en 2012 staan in tabel 3-2. Werknemers en werkgevers schatten de inzetbaarheid ongeveer even groot in: in 2012 voldoet 85% van de werknemers volgens henzelf aan de psychische en fysieke taakeisen. De werkgevers vinden in 2012 gemiddeld dat 90% van hun personeel voor het werk wat betreft kwalificaties en ervaring voldoende is toegerust – een stijging van 4 procentpunten ten opzichte van 2010. Daarentegen denkt in 2012 bijna 45% van de werknemers niet gemakkelijk een andere baan te kunnen vinden – dat is een lager percentage dan in 2010; de economische crisis speelt hierin natuurlijk een belangrijke rol.

Er zijn geen andere grote verschillen tussen de DI-situatie in 2010 en 2012. Waar wel een lichte trend is waar te nemen, is in het bedrijfsbeleid. Er is een lichte stijging in het aantal werkgevers dat aangeeft op zijn minst één maatregel te hebben getroffen die is gericht op het langer doorwerken van werknemers (zie de volgende paragraaf).

5 Feitelijk werkzaam, in tegenstelling tot de bruto-participatie, waarbij ook de werkzoekenden worden meegerekend.

6 In het UWV Kennisverslag 2013-3 wordt hier nader op ingegaan.

7 Stichting van de Arbeid. Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid. juni 2011.

TABEL 3-2 Dashboard DI: determinantindicatoren in 2010 en 2012 (NEA en WEA)

DETERMINANTINDICATOREN DI		2010	2012
Actuele inzetbaarheid	7. Voldoen aan psychische en fysieke taakeisen	87,1△	85,1▽
	8. Gemakkelijk andere baan denken te vinden bij andere werkgever	61,6▲	54,1▼
	9. Aandeel van personeel dat voor het werk wat betreft kwalificaties en ervaring voldoende is toegerust	86,1▼	89,8▲
Persoonskenmerken belastbaarheid	10. Goede algemene gezondheid	89,8	90,3
	11. Goede werk/privé balans	90,3▽	91,1△
Werkenmerken: belasting, resources	12. Lichte fysieke belasting	78,5▽	79,6△
	13. Lichte psychosociale belasting	54,7▽	56,8△
	14. Voldoende regelmogelijkheden en sociale steun	50,3△	48,6▽
Omgaan met verandering	15. Scholing in afgelopen 2 jaar	–	54,0%
	16. Leermogelijkheden belangrijk vinden	90,0▽	91,4△
	17. Teverden over bereidheid personeel nieuwe dingen te leren	70,5%	71,6%
	18. Korter dan 5 jaar bij huidige werkgever (mobiliteit)	43,9△	41,5▽
Veranderingen in werk	19. Bedrijf heeft innovaties in productie/dienstverleningsproces doorgevoerd	53,2%△	51,0%▽
Bedrijfsbeleid	20. Doorwerken tot pensioen belangrijk vinden voor de personeelsbezetting volgens werkgever	–	26,8%
	21. Maatregelen getroffen voor langer doorwerken personeel	32,1%▽	36,6%△

3.5.3 Maatregelen voor langer doorwerken

In tabel 3-3 staan de verschillende door werkgevers genoemde maatregelen samengevat, onderverdeeld naar ontzie- en stimuleringsmaatregelen. Stimuleringsmaatregelen blijken ook in 2012 nog steeds minder populair dan ontzie-maatregelen. Ontziemaatregelen kunnen onbedoeld bijdragen aan de negatieve stereotypering van oudere medewerkers, terwijl beleid voor ontwikkeling van loopbaanmogelijkheden dit juist tegengaat.

TABEL 3-3 Percentage werkgevers dat aangeeft type maatregel te treffen om langer doorwerken mogelijk te maken in 2010 en in 2012 (WEA-gegevens).

ONTZIEMAATREGELEN	2010	2012	STIMULERINGSMAATREGELEN	2010	2012
Extra vrije dagen bij oudere werknemers	24,0△	22,1▽	Loopbaan- en/of functioneringsgesprekken	8,4	9,0
Kortere werkweek/ aanpassing werktijden op individuele basis	14,6	15,6	Stimuleren scholings- en/of cursusdeelname	6,2	6,8
Taakverlichting of aanpassing takenpakket	9,7	10,6	Taakverbreding/ taakrotatie	4,1	4,0
Deeltijd vervroegde uittreding (deeltijd-VUT)	10,0△	7,6▽	Gezondheidsbeleid/ stimuleren van gezondheid ingevoerd	3,5	3,9
Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige en ploegendienst	5,5	5,0	Omscholen naar een andere baan/functie	2,0	2,1
TOTAAL: minimaal één ontziemaatregel getroffen	34,0	34,3	TOTAAL: minimaal één stimuleringsmaatregel getroffen	19,5	19,8

	2010	2012
Overige maatregelen		
Aanpassing van de werkplek	7,5	8,2
Teruggang in salaris/in functie ('demotie')	1,9	1,7
Geen maatregelen		
Er zijn geen voorzieningen/ maatregelen getroffen	63,8	63,3

3.6 GRAFISCHE PROFIELEN VAN DI-VERSCHILLEN: RISICOGROEPEN

Het dashboard DI kan in een grafisch profiel weergegeven worden om duidelijk te maken in hoeverre risicogroepen, sectoren en landen afwijken van de rest op de indicatoren voor duurzame inzetbaarheid in 2012. Het verbeteren van hun duurzame inzetbaarheid – en dus het verkleinen van deze verschillen – is immers het doel van beleidsmaatregelen voor sectoren en risico- groepen.

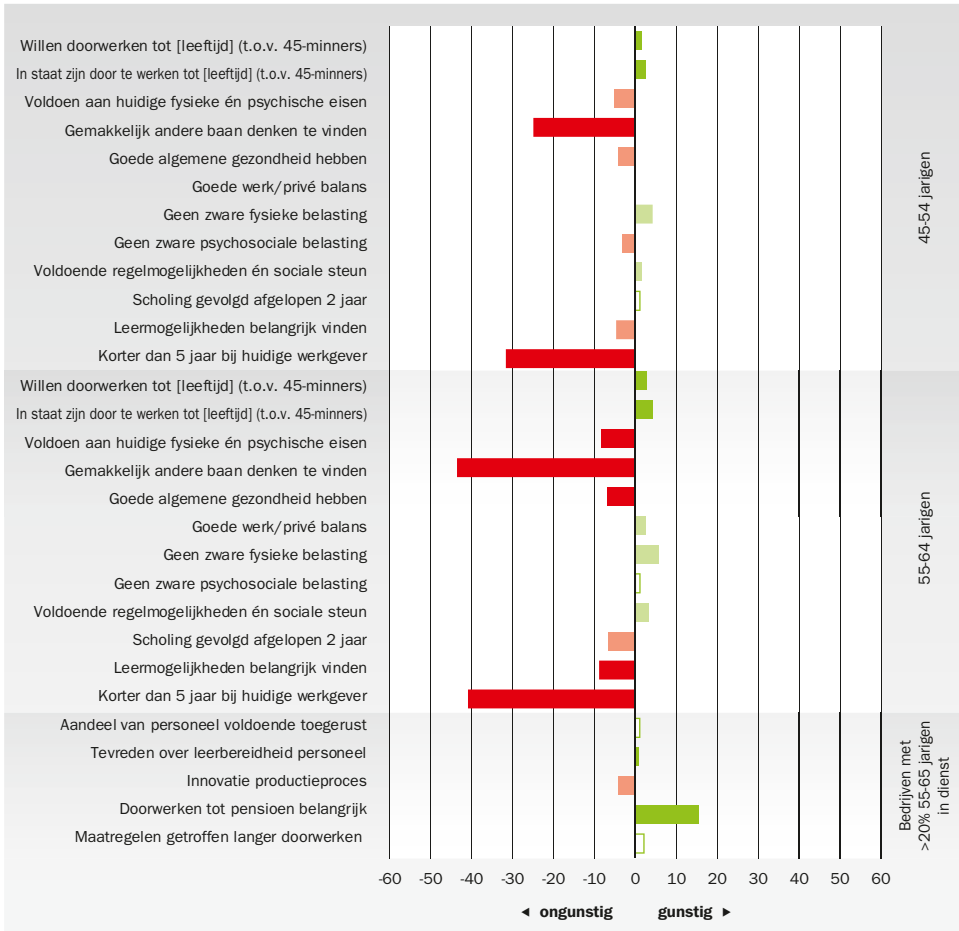
Op het gebied van duurzame inzetbaarheid zijn er vier belangrijke 'risicogroepen': oudere werknemers, laagopgeleide werknemers, werknemers met gezondheidsbeperkingen en flexwerkers.

3.6.1 Oudere werknemers

In figuur 3-3 is aangegeven in hoeverre werknemers van 45 tot 54 jaar en van 55 tot 64 jaar afwijken van werknemers van 15-44 jaar. Ook vergelijken we hier de bedrijven met 20% of meer 55-plussers in dienst met bedrijven met minder dan 20% 55-plussers in dienst. Opvallend is:

- Oudere werknemers achten zich vaker in staat om door te werken en geven aan langer te willen doorwerken dan de jongere oudere⁸. Dit wordt deels verklaard door het 'healthy worker effect'. Dat wil zeggen dat de gezonde werknemer het langer volhoudt en de ongezonde al eerder het arbeidsproces verlaten heeft.
- Wat betreft de eigen actuele inzetbaarheid blijkt er een groot verschil wat betreft het vertrouwen om gemakkelijk een andere baan te kunnen vinden. De oudste groep heeft hier het minste fiducia in; slechts 23,5% van de 55-plussers denkt gemakkelijk een andere baan te kunnen vinden. Bovendien geven oudere werknemers en vooral de 55-plussers minder vaak aan een goede gezondheid te hebben.
- Omgaan met verandering weergeven (leren en mobiliteit) laten duidelijke verschillen zien tussen de leeftijdsgroepen. Werknemers ouder dan 45 vinden leermogelijkheden in het werk minder belangrijk. Opvallend hierbij is dat de jongere ouderen meer en de oudere ouderen juist minder scholing hebben gevolgd dan de werknemers jonger dan 45 jaar.
- De mobiliteit is lager bij de 45-54 jarigen en in extreme mate bij de 55-plussers. Slechts 14,6% van de laatste groep werkt korter dan 5 jaar bij zijn/haar huidige werkgever.
- Bedrijven met een relatief oud personeelsbestand minder vaak innovaties in het productieproces hebben doorgevoerd. Ook is men relatief minder tevreden over de bereidheid van het personeel om nieuwe dingen te leren.
- Werkgevers met meer dan 20% 55-plussers in dienst het voor hun personeelsvoorziening belangrijk vinden dat men doorwerkt tot het pensioen. Hiervoor worden maatregelen getroffen, echter, dit is een niet significant verschil en kan dus gebaseerd zijn op toeval.

8 In alle analyses heeft de effectvariabele kunnen en willen doorwerken betrekking op de werknemers van 45 jaar en ouder, behalve in dit onderdeel waarbij 45-plussers vergeleken worden met 45-minners.



FIGUUR 3-3. DI-profiel van 45-54-jarigen en 55-64-jarigen in 2012 in vergelijking met de werknemers jonger dan 45 jaar; verschil uitgedrukt in %-punten. WEA-gegevens in de onderste grafiek vergelijken bedrijven met 20% of meer 55-plussers in dienst met de overige bedrijven. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).

3.6.2 Laagopgeleiden

In figuur 3-4 staat het profiel van de laagopgeleide werknemers, vergeleken met de overige (middelbaar en hoog opgeleide) werknemers. De indicatoren afkomstig uit de WEA betreffen de vergelijking van bedrijven met 50% of meer laag opgeleiden in dienst ten opzichte van bedrijven met minder dan 50% laagopgeleiden in dienst.



FIGUUR 3-4. DI-profiel van laag opgeleide werknemers in 2012 vergeleken met middelbaar en hoog opgeleiden; verschil uitgedrukt in %-punten. WEA-gegevens in de onderste grafiek vergelijken bedrijven met 50% of meer laag opgeleiden in dienst met de overige bedrijven. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).

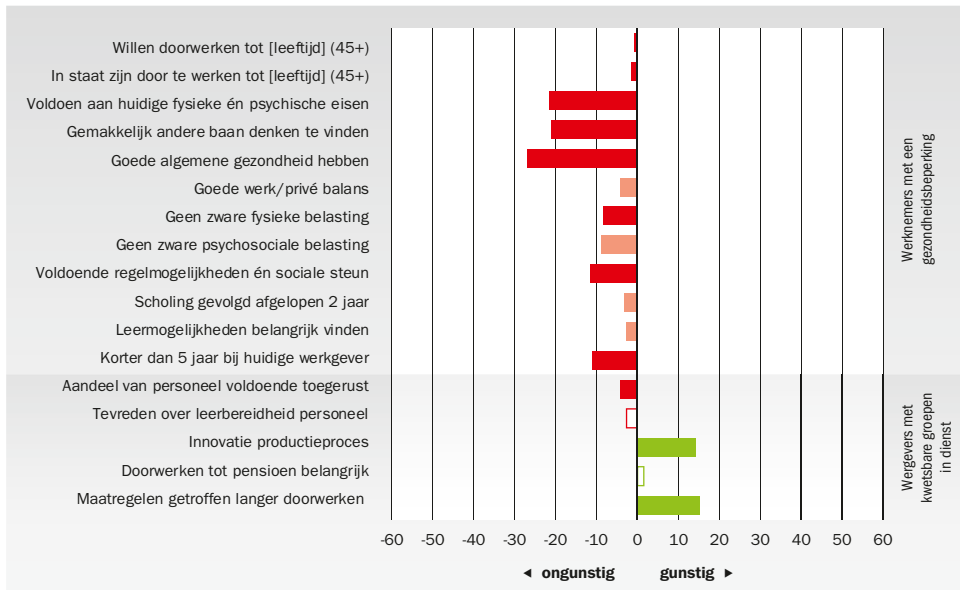
Opvallend is:

- Wat betreft de eigen inzetbaarheid zijn laag opgeleiden minder zeker of ze voldoen aan de taakeisen en vooral of ze een andere baan zouden kunnen vinden.
- Werkgevers met veel laagopgeleiden in dienst zijn wat de actuele inzetbaarheid betreft ook minder vaak tevreden dan werkgevers met weinig laag opgeleiden in dienst: zij rapporteren een lager aandeel van personeel dat wat kwalificaties en ervaring betreft voldoende is toegerust voor het werk.
- Hun gezondheid beoordelen lager opgeleiden minder gunstig en de werk/privé balans juist iets gunstiger. De fysieke arbeidsbelasting en steun op het werk scoren relatief ongunstig.
- Ten aanzien van omgaan met verandering weergeven (leren en mobiliteit) zijn er duidelijke verschillen tussen laag en hoog opgeleiden. Laag opgeleiden vinden leermogelijkheden minder vaak belangrijk en hebben minder vaak scholing gevolgd in de afgelopen twee jaar.

- Bedrijven met veel laag opgeleiden in dienst zijn minder vaak tevreden over de bereidheid van hun personeel om nieuwe dingen te leren. In bedrijven met veel laagopgeleiden in dienst die minder tevreden zijn over de inzetbaarheid en leerbereidheid van hun personeel, worden meer maatregelen genomen om inzetbaarheid van laagopgeleide werknemers te vergroten.

3.6.3 Werknemers met gezondheidsbeperkingen

Figuur 3-5 toont het profiel van werknemers met gezondheidsbeperkingen vergeleken met dat van werknemers zonder gezondheidsbeperkingen. De definitie van de doelgroep in de WEA is afwijkend van die in de NEA. In de WEA gaat het om het in dienst nemen en houden van werknemers afkomstig uit kwetsbare groepen. Hieronder worden verstaan mensen met gezondheidsbeperkingen (zoals jong- of gedeeltelijk gehandicapten), langdurig werklozen en voortijdig schoolverlaters. We vergelijken hier bedrijven die één of meer werknemers uit de kwetsbare groepen bewust in dienst hebben met bedrijven waarbij dat niet het geval is.



FIGUUR 3-5. DI-profiel van werknemers met gezondheidsbeperkingen in 2012 vergeleken met werknemers zonder gezondheidsbeperkingen; verschil uitgedrukt in %-punten. WEA-gegevens in de onderste grafiek vergelijken bedrijven met en zonder werknemers uit kwetsbare groepen in dienst. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).

Opvallend is:

- Werknemers met gezondheidsbeperkingen scoren op alle indicatoren ongunstiger dan werknemers zonder gezondheidsbeperkingen.
- Werknemers met gezondheidsbeperkingen zijn relatief het minst overtuigd van hun inzetbaarheid. Zij voldoen minder gemakkelijk aan de fysieke en psychische taakeisen

- Ook hebben zij er weinig vertrouwen in een andere baan te kunnen vinden. Ook bedrijven met werknemers uit kwetsbare groepen in dienst geven een lager percentage op voor het aandeel van het personeel dat voldoende is toegerust voor hun werk.
- Niet onverwacht beoordelen meer werknemers met gezondheidsbeperkingen hun gezondheid slechter: dit scheelt ruim 25 procent.
- Werknemers met gezondheidsbeperkingen scoren hun arbeidsbelasting, zowel fysiek als psychosociaal, ongunstiger en bovendien geven zij minder vaak aan te beschikken over voldoende regelmogelijkheden en sociale steun op het werk.
- Opvallend is dat bedrijven met werknemers uit kwetsbare groepen vaker aangeven innovaties te hebben doorgevoerd en ook vaker maatregelen hebben getroffen om langer doorwerken mogelijk te maken.

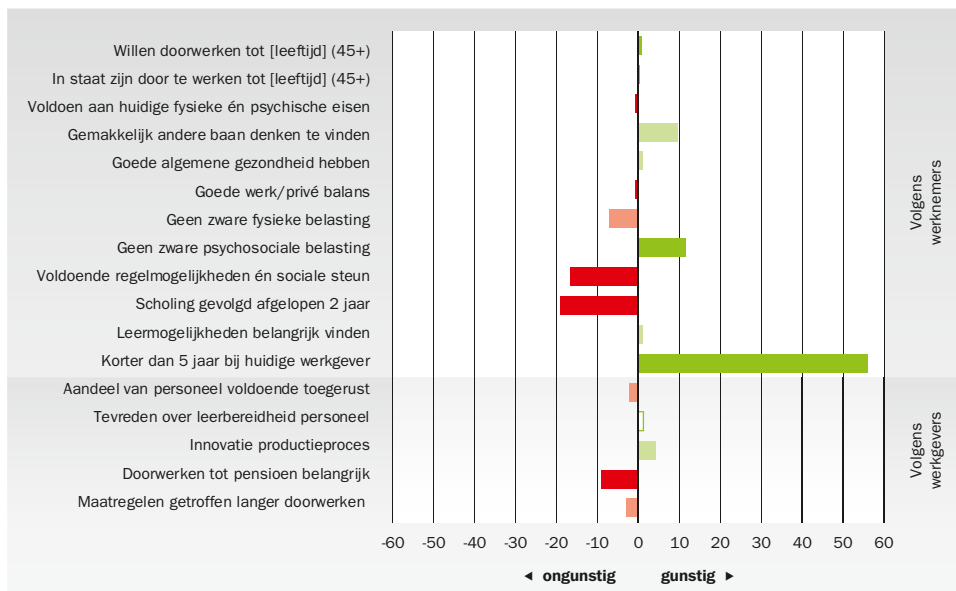
3.6.4 *Werknemers met een flexibel contract*

Omdat contractflexibiliteit zowel negatieve als positieve consequenties kan hebben voor duurzame inzetbaarheid en in de literatuur vooralsnog onvoldoende duidelijk wordt welke relaties er precies zijn tussen flexibele contracten en duurzame inzetbaarheid, stellen we ons hier de volgende vraag. In hoeverre verschillen de DI-profielen als deze worden uitgesplitst naar (organisaties met veel) contractflexibiliteit ten opzichte van (organisaties met veel) vaste contracten. Figuur 3-6 geeft het DI profiel voor werknemers met een flexibel contract (i.e. een tijdelijk dienstverband, een uitzendcontract, een oproepcontract of een invalcontract) ten opzichte van werknemers met een vast contract of een tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract.

Opvallend is:

- Werknemers met een flexibel contract volgden aanmerkelijk minder vaak scholing dan werknemers met een vast contract.
- Contracttypen met de minste baanzekerheid bieden dus ook de minste (formele) ontwikkelmogelijkheden, terwijl flexwerkers leermogelijkheden ongeveer net zo belangrijk te vinden als vaste krachten.
- Ondanks de beperkte deelname aan scholing en de hogere ervaren fysieke belasting, blijken flexwerkers toch meer vertrouwen te hebben in de eigen inzetbaarheid. Ze geven gemiddeld ook een hogere leeftijd aan tot welke ze willen doorwerken en eveneens voor de leeftijd tot welke ze daartoe in staat zijn. Bovendien hebben ze een relatief groot vertrouwen in de eigen inzetbaarheid op de arbeidsmarkt in het algemeen.
- Het onderste deel van het DI-profiel geeft weer hoe contractflexibiliteit op werkgeversniveau zich verhoudt tot werkgeversbeleid rond duurzame inzetbaarheid, waarbij blijkt dat in bedrijven met een flexibele schil die groter is dan 30% het aandeel van het personeel dat voldoende is toegerust voor het werk, lager ligt dan bij bedrijven met een flexibele schil van maximaal 30%.
- Bedrijven met meer dan 30% flexibele arbeid geven iets vaker aan dat zij innovaties hebben doorgevoerd in het productieproces.

- Het DI-profiel laat ten slotte nog zien dat bedrijven met een flexibele schil die groter is dan 30%, langer doorwerken minder belangrijk vinden dan bedrijven zonder of met een kleinere flexibele schil.
- De bedrijven met een flexibele schil van boven de 30 procent maken iets minder gebruik van maatregelen dan bedrijven met een kleinere flexibele schil.



FIGUUR 3-6. DI-profiel van werknemers met een flexibel dienstverband in 2012 vergeleken met werknemers met een vast dienstverband; verschil uitgedrukt in %-punten. WEA-gegevens in de onderste grafiek vergelijken bedrijven met 30% of meer werknemers met flexibel dienstverband met bedrijven minder dan 30% van de werknemers met flexibel dienstverband. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).

3.7 GRAFISCHE PROFIELEN VAN DI-VERSCHILLEN: SECTOREN

3.7.1 Ontwikkeling pensioenleeftijd naar sector

Na de beschrijving van de duurzame inzetbaarheid van de Nederlandse werknemers en kwetsbare groepen gaan we nu in op de verschillen tussen bedrijfssectoren. Tabel 3-3 toont dat tussen 2000 en 2012 in alle sectoren – zij het in verschillende mate – de gemiddelde leeftijd waarop werknemers met pensioen gaan, is toegenomen.⁹

9 <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3769-wm.htm>

De gemiddelde pensioenleeftijd in de landbouw, die al relatief hoog was in 2006, en in 2010 al ca. 65 jaar, bedroeg in 2012 67 jaar. Ook in de horeca, de handel en de zakelijke en overige dienstverlening is de pensioenleeftijd relatief hoog. We zien bij het openbaar bestuur en overheidsdiensten, in de bouwnijverheidssector en de gezondheids- en welzijnszorgsector de laagste pensioenleeftijden.

TABEL 3-3 Gemiddelde pensioenleeftijd 55-plussers naar sector
(bron: CBS Statline, peildata september van genoemde jaar)

SECTOR	2000	2006	2010	2011	2012
Totaal alle sectoren	60,8	61,0	62,8	63,1	63,6
Landbouw en visserij	63,5	63,1	64,9	64,7	67,0
Winning van delfstoffen	59,1	60,8	61,2	62,5	63,2
Industrie	60,8	61,1	62,1	62,8	63,3
Energie- en waterleidingbedrijven	59,4	58,0	62,0	62,3	62,6
Bouwnijverheid	60,0	60,6	61,6	62,2	62,5
Handel en reparatie	61,6	62,2	63,0	63,7	64,3
Horeca	60,5	61,8	63,8	64,0	64,7
Vervoer, opslag en communicatie	60,1	60,0	62,4	63,3	64,0
Financiële instellingen	61,3	60,2	61,8	62,8	63,3
Zakelijke dienstverlening	61,9	62,0	63,4	63,8	64,5
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	60,0	59,6	62,0	62,2	62,6
Onderwijs	60,6	60,9	62,7	62,9	63,2
Gezondheids- en welzijnszorg	60,4	60,4	62,0	62,4	63,1
Milieu, cultuur, recreatie en overige dienstverlening	61,6	61,6	63,6	64,9	65,5

3.7.2 DI-profielen per sector

Aan het einde van dit hoofdstuk ('TNO-toepassingen in de praktijk) staan de scores van elke sector vergeleken met de score van het gemiddelde van de andere sectoren. De grafische voorstelling is vergelijkbaar met die in de vorige paragraaf. Bij een vergelijking van de sectorprofielen valt het volgende op:

- Tussen sectoren zijn er soms forse verschillen in de indicatoren voor duurzame inzetbaarheid. We gaan ervan uit dat sectoren met ongunstige scores voor de DI-indicatoren met bovendien nog weinig bedrijfsbeleid de grootste risico's lopen in hun personeelsvoorziening in de toekomst.

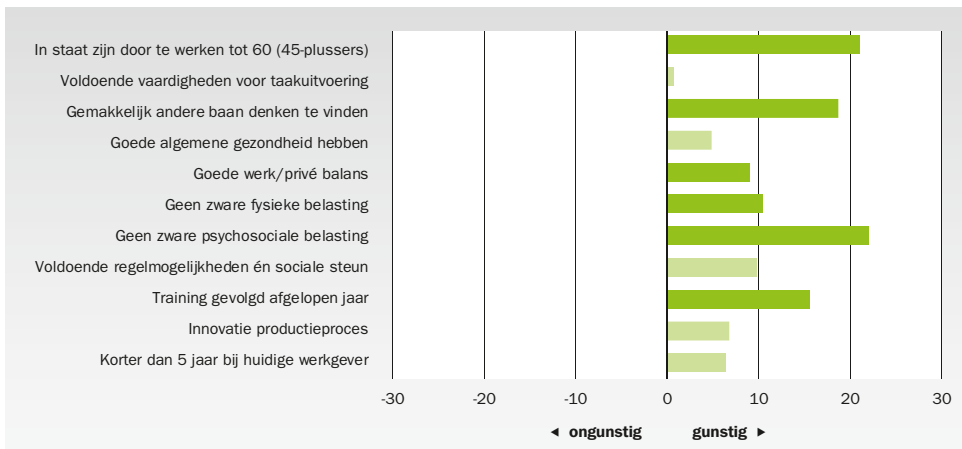
- Op basis van het DI-profiel lijkt de horeca een risicosector. Werknemers scoren ongunstig op verschillende determinanten en (de 45-plussers) op de effectindicator tot de gemiddelde leeftijd tot welke zij kunnen doorwerken in de huidige functie.
- Bovendien vinden werkgevers in de horeca het doorwerken tot pensioen relatief niet zo belangrijk voor hun personeelsvoorziening. Dit hangt mogelijk samen met het feit dat de sector een tweedeling kent van enerzijds jong personeel dat het – meestal parttime – werk als tijdelijk ziet naast opleiding of studie, en anderzijds werknemers – gemiddeld ouder – die wel een loopbaan in de horeca ambiëren. De sector is daarom relatief weinig vergrijsd.
- De financiële en vooral de zakelijke dienstverlening daarentegen hebben een gunstig DI-profiel. Hoewel het aantal werkgevers dat maatregelen treft die langer doorwerken bevorderen, op gemiddeld niveau ligt, zijn de scores op veel indicatoren van duurzame inzetbaarheid gunstig, inclusief de door werknemers gerapporteerde leeftijd tot welke zij kunnen doorwerken.
- De zakelijke dienstverlening behoort tot de sectoren met de beste regelmogelijkheden en sociale steun, hebben het minst zware fysieke arbeidsbelasting en geven aan het makkelijkste te kunnen voldoen aan de fysieke en psychische werkeisen ten opzichte van de andere sectoren. Mogelijk wordt de positieve score deels verklaard door een selectiemechanisme, waarbij hoogopgeleide gezonde en goed inzetbare werknemers in deze sectoren werken en blijven werken.
- In de gezondheids- en welzijnssector zijn werkgevers tevreden over de actuele inzetbaarheid van de werknemers, werknemers stoppen op relatief jonge leeftijd met werken en 36,8% van de 45-plussers geven aan niet te kunnen doorwerken in de huidige functie tot het 65e. Daarnaast heeft de zorgsector zowel wat betreft de fysieke als de psychosociale belasting zware fysieke en psychosociale arbeidsbelasting.
- In de sector onderwijs is de psychosociale belasting het zwaarst ten opzichte van de andere sectoren.
- Van hoge fysieke belasting en niet makkelijk kunnen voldoen aan fysieke en psychische werkeisen is sprake in de sector bouwnijverheid. Deels wordt dit gecompenseerd door gunstige scores wat betreft regelmogelijkheden en de werk/privé balans.
- Omgaan met veranderingen lijkt vooral voor de sector communicatie en vervoer en handel een aandachtspunt, gezien de geringe leerbereidheid van en geringe deelname aan scholing door het personeel.
- Uit de profielen valt verder op te maken dat in de sector landbouw, bosbouw en visserij, net als bij de overheid, relatief veel maatregelen zijn getroffen die langer doorwerken vergemakkelijken.
- Voor de overheid valt bovendien te constateren dat zij leermogelijkheden het belangrijkste vinden en het meeste scholing hebben gevolgd de afgelopen 2 jaar ten opzichte van andere sectoren. Hoewel de werkgever nog niet voldoende toegerust is op voldoende kwalificaties en ervaring van het personeel.

In het algemeen kan men echter constateren dat de inspanning van werkgevers om maatregelen te nemen die het langer doorwerken van oudere werknemers bevorderen voor de

meeste sectoren laag is. Wel geldt dat grotere ondernemingen er relatief meer aandacht aan besteden (Klein Hesselink e.a. 2011). Het lijkt niet onlogisch dat het al dan niet nemen van maatregelen verband houdt met de uiteenlopende mate van vergrijzing in de sectoren, hoewel ook de ontwikkeling van de vraag naar arbeid een rol zal spelen.

3.8 GRAFISCHE PROFIELEN VAN DI-VERSCHILLEN: EU-LANDEN

Uit figuur 3-7 blijkt dat Nederland op alle indicatoren voor duurzame inzetbaarheid gunstiger scoort dan de overige 26 Europese lidstaten tezamen. Nederland scoort met name gunstiger op de indicatoren ‘In staat zijn door te werken tot 60’, ‘Gemakkelijk andere baan denken te vinden’, ‘Goede werk-privé balans’, ‘Geen zware fysieke belasting’, ‘Geen zware psychosociale belasting’ en ‘Training gevolgd in afgelopen jaar’.



FIGUUR 3-7. DI-profiel Nederland vergeleken met de overige (26) EU-lidstaten (Bron: EWCS).

Als we de 27 Europese lidstaten vervolgens onderling met elkaar vergelijken, blijkt op zes (uit elf) indicatoren Nederland voor te komen in de top drie van meest gunstig scorende landen (zie tabel 3-4). Nederland is het gunstigst scorende land op de indicatoren ‘Gemakkelijk andere baan denken te vinden’ en ‘Geen zware fysieke belasting’. Bij de indicatoren ‘In staat zijn door te werken tot 60’, ‘Goede werk-privé balans’, ‘Geen zware psychosociale belasting’ en ‘Training gevolgd in afgelopen jaar’ scoort Nederland het op-een-na-gunstigst.

TABEL 3-4 Top-drie EU-landen per DI-indicator (Bron: data EWCS, 2010)

DI-INDICATOR	RANKING 1	RANKING 2	RANKING 3
In staat zijn door te werken tot 60 (45-plussers)	Ierland (87,1)	Nederland (86,7)	Zweden (83,4)
Voldoende vaardigheden voor taakuitvoering	Portugal (92,6)	Ierland (92,3)	Verenigd Koninkrijk (92,0)
Gemakkelijk andere baan denken te vinden	Nederland (50,2)	Denemarken (46,7)	Finland (45,6)
Goede werk-privé balans	Denemarken (93,8)	Nederland (91,1)	Verenigd Koninkrijk (87,3)
Geen zware fysieke belasting	Nederland (73,5)	Cyprus (70,4)	Luxemburg (67,9)
Geen zware psychosociale belasting	Finland (72,4)	Nederland (68,2)	Portugal (67,3)
Voldoende regelmogelijkheden én sociale steun	Malta (84,7)	Denemarken (80,0)	Finland (77,4)
Training gevolgd in afgelopen jaar	Finland (54,3)	Nederland (51,6)	Slovenië (50,8)
Goede algemene gezondheid hebben	Ierland (93,4)	Griekenland (89,1)	Denemarken (86,9)
Innovatie productieproces	Finland (59,5)	Zweden (59,3)	Malta (54,7)
Korter dan 5 jaar bij huidige werkgever	Denemarken (52,7)	Letland (52,1)	Spanje (51,1)

3.9 CONCLUSIE

Duurzame inzetbaarheid is een complex begrip. Het wordt door veel factoren beïnvloed die over de hele loopbaan bekeken ook nog een wisselende uitwerking kunnen hebben. Het zijn de snelle en voortgaande veranderingen op de arbeidsmarkt die duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema maken. Hoe valt te bewerkstelligen dat werkenden tot aan hun pensioenleeftijd gezond en productief kunnen werken? Omdat duurzame inzetbaarheid aan zoveel (beleids)prykkels blootstaat, lijkt het voor beleidsdoeleinden nuttig een handzaam ‘dashboard duurzame inzetbaarheid’ te ontwerpen. Dat hebben we gedaan. Het dashboard dat er nu is kan met een beperkt aantal gemakkelijk beschikbare indicatoren (toegespitst op het terrein van arbeid) trendmatig op landelijk niveau de ontwikkelingen in duurzame inzetbaarheid in beeld brengen. Door niet alleen het belangrijkste effect van beleid (verhoging arbeidsparticipatie), maar ook de belangrijkste beïnvloedende factoren (determinanten) in het model op te nemen, kunnen de gekozen indicatoren aangrijpingspunten bieden voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Ook koepelorganisaties en organisaties van werkgevers en werknemers kunnen hier nu hun voordeel meedoen.

3.10 REFERENTIES

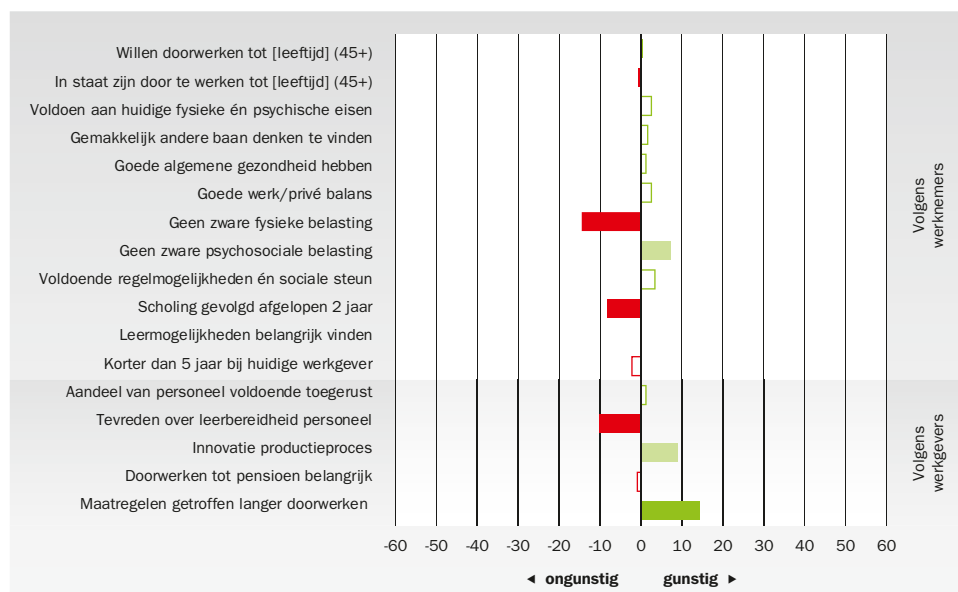
- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Arts, K. & Otten, F. (2013). Stijgende arbeidsparticipatie en minder uittreding bij ouderen. *Sociaaleconomische trends 2013*, oktober (04). Den Haag/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007), The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309 – 328.
- Berkhout E. & Berg, E van den. (2010). Bridging the Gap. International database on employment and adaptable labor. Amsterdam; SEO Economic Research.
- Cörvers, F., Euwals, R. & Grip, A. de (red.) (2011). Labour Market Flexibility in the Netherlands. The role of contracts and self-employment. Den Haag: CPB.
- Cohen (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Taylor & Francis.
- Dalen, E.-J. van (2006). Goed werkgeverschap in internationaal perspectief; onder de vlag van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Assen: Van Gorcum b.v.
- EUROFOUND (2012). Fifth European Working Conditions Survey - Overview report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Euwals, R., Mooij, R. de & Vuuren, D. van (2009). Van ouderenparticipatie naar -allocatie, *Economisch Statistische Berichten*, 94 (4559), 262-165.
- French, J.R.P., Rogers, W. & Cobb, S. (1981). A model of person-environment fit. In: L. Levi (Ed.) *Society, stress and disease*, 4, 39-44. New York; Oxford University Press.
- Illmarinen, J. (2009). Work ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 35 (1), 1-5.
- Kaplan, S. (1983). A model of person-environment compatibility. *Environment and Behaviour*, 15, 311-332.
- Kenniscentrum UWV (2012). *UWV-Kennisverslag, 2012-3*. UWV.
- Kenniscentrum UWV (2013). *UWV Kennisverslag, 2013-3*. UWV.
- Klein Hesselink, J., Kraan, K., Oeij, P., Vroome, E. de & Zwieter, M. van (2011). *WEA 2010; Arbeidsbeleid in Nederlandse bedrijven en instellingen*. Hoofddorp: TNO.
- König, T., Berg, P van den & Haar, D. ter (2011). Ouderen zonder baan één jaar later. Arbeidsmarktchansen van werkloze ouderen van 45 tot 65 jaar 2008 en inkomstenbronnen van alle ouderen van 45 tot 65 jaar in 2006 – 2008. Den Haag: RWI.
- Koppes L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mol, M., Janssen, B.J.M. & Bossche, S.N.J. van den (2011). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2010; Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO.
- Koppes L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mars, G.M.J., Janssen, B.J.M., Zwieter M.H.J. van & Bossche S.N.J. van den (2013). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2012; Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO.

- Kraan, K., Wevers, C., Geuskens, G. & Sanders, J. (2011). Monitor Duurzame Inzetbaarheid – Resultaten 2010 en Methodologie. Hoofddorp: TNO.
- Kraan, K., Sanders, J. & Wevers, C. (2013). Monitor Duurzame Inzetbaarheid; Verdiepende analyses DI-profielen 2010 en nieuwe resultaten. Werkdocument. Hoofddorp: TNO.
- Oeij, P.R.A., Vroome, E.M.M. de, Kraan, K., Bossche, S. van den & Goudswaard, A. (2011). Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2010; Methodologie en beschrijvende resultaten. Hoofddorp: TNO.
- Oeij P.R.A, Vroome, E.M.M. de, Kraan, K., Goudswaard, A. & Bossche, S.N.J. van den (2013). Werkgevers Enquête Arbeid 2012: Methodologie en beschrijvende resultaten. Hoofddorp, TNO.
- RWI (2011). Arbeidsmarktanalyse 2011. Den Haag; Raad voor Werk en Inkomen.
- Vergeer, R., Dhondt, S. & Kraan, K.O. (2013). Kwaliteit van de Arbeid, Preventieve en Curatieve Arbomaatregelen, en Productiviteit; Koppeling WEA-steekproef aan registratiebestanden: naar een robuuster bestand. Vertrouwelijk TNO-rapport R13118 voor SZW. Hoofddorp: TNO.
- Wevers, C., Sanders, J., Kraan, K. & Venema, A., m.m.v. Blatter, B., Joling, C., Goudswaard, A., Geuskens, G. & Houtman, I. (2010). Naar een monitor voor duurzame inzetbaarheid. Hoofddorp: TNO.
- Van Wijk, E., Klein Hesselink, J., Verbiest, S., Kooij-de Bode, H., & Goudswaard, A. (2013). Flexibiliteit en ontwikkelmogelijkheden: perspectief van de werknemer. In R. Van Gaalen, A. Goudswaard, J. Sanders & W. Smits (Eds.), Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op flexibilisering, pp. 47-58. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Ybema, J.F., Geuskens, G. & Oude Hengel, K. (2009). Oudere werknemers en langer doorwerken: secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA. Hoofddorp: TNO.

DI-SECTORPROFIELEN

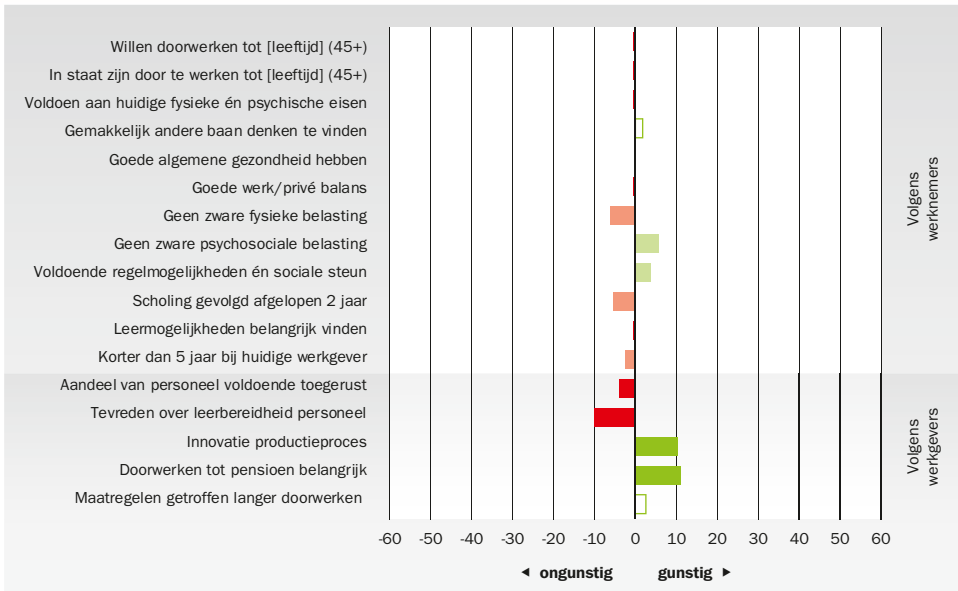
Benchmarkgegevens voor sectoren op verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid

Hier vindt u alle DI-sectorprofielen naar SBI-indeling (12 sectoren). Zoals te lezen in de tekst hierboven tonen de gekleurde rode balken een ongunstige significante afwijking van het gemiddelde van de overige sectoren; de groene balken tonen een gunstige significante afwijking.

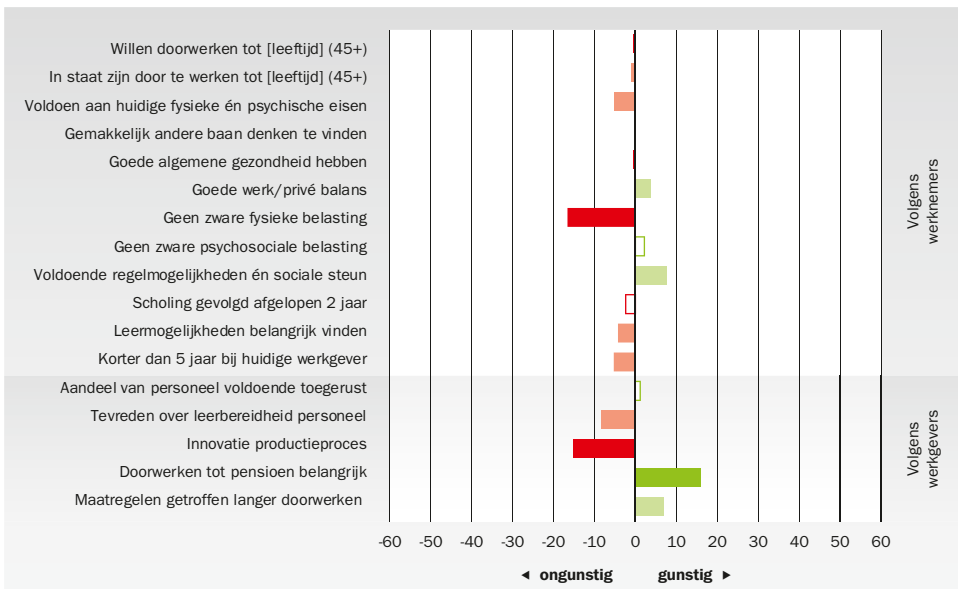


FIGUUR 3-8. DI Sectorprofiel landbouw, bosbouw en visserij vergeleken met de overige sectoren in 2012; verschil uitgedrukt in %-punten. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK



FIGUUR 3-9. DI Sectorprofiel industrie in vergelijking met de overige sectoren in 2012; verschil uitgedrukt in %-punten. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).

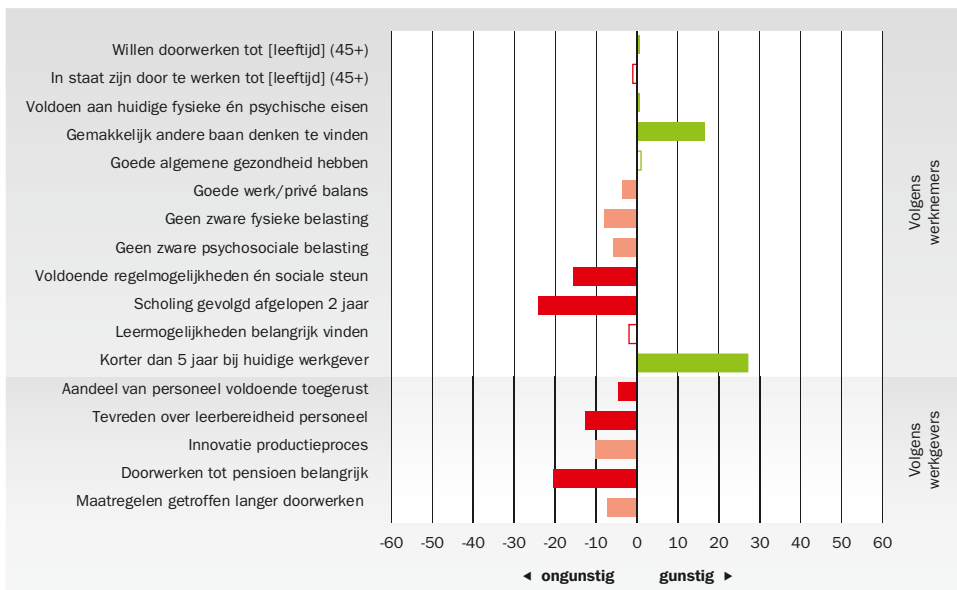


FIGUUR 3-10. DI Sectorprofiel bouwnijverheid vergeleken met de overige sectoren in 2012; verschil uitgedrukt in %-punten. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK



FIGUUR 3-11. DI Sectorprofiel handel vergeleken met de overige sectoren in 2012; verschil uitgedrukt in %-punten. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).



FIGUUR 3-12. DI Sectorprofiel horeca vergeleken met de overige sectoren in 2012; verschil uitgedrukt in %-punten. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK



FIGUUR 3-13. DI Sectorprofiel vervoer en communicatie vergeleken met de overige sectoren in 2012; verschil uitgedrukt in %-punten. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).



FIGUUR 3-14. DI Sectorprofiel financiële dienstverlening vergeleken met de overige sectoren in 2012; verschil uitgedrukt in %-punten. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK



FIGUUR 3-15. DI Sectorprofiel zakelijke dienstverlening vergeleken met de overige sectoren in 2012; verschil uitgedrukt in %-punten. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).



FIGUUR 3-16. DI Sectorprofiel openbaar bestuur en overheidsdiensten in vergelijking met de overige sectoren; verschil uitgedrukt in %-punten. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

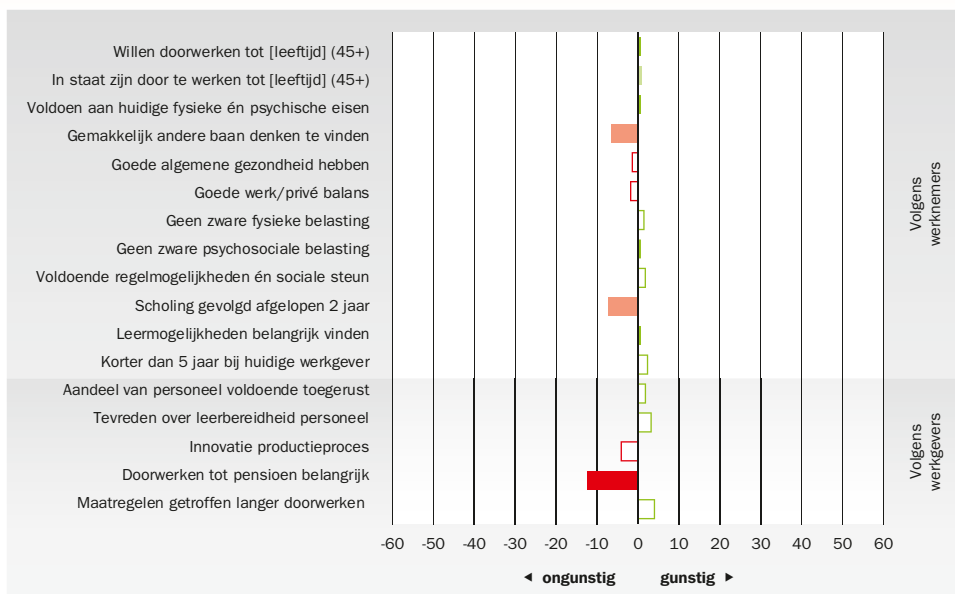


FIGUUR 3-17. DI Sectorprofiel onderwijs vergeleken met de overige sectoren in 2012; verschil uitgedrukt in %-punten. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).



FIGUUR 3-18. DI Sectorprofiel gezondheids- en welzijnszorg vergeleken met de overige sectoren in 2012; verschil uitgedrukt in %-punten. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK



FIGUUR 3-19. DI Sectorprofiel overige dienstverlening in vergelijking met de overige sectoren in 2012; verschil uitgedrukt in %-punten. Bron: TNO/CBS (NEA), TNO (WEA).

› ÉÉN LANDELIJKE AANPAK
IS NIET RAADZAAM OMDAT
REGIO'S STERK VERSCHILLEN
IN HOE ZE SCOREN OP
ASPECTEN VAN DUURZAME
INZETBAARHEID.

4

DUURZAME INZETBAARHEID VANUIT REGIONAAL PERSPECTIEF:

DUURZAME INZETBAARHEID VAN BOVEN

Oleg Boneschansker | John Klein Hesselink

HOOFDSTUK IN STEEKWOORDEN	INSTEEL	DATABRONNEN
<ul style="list-style-type: none">• DI-profielen• Regionaal• Vergelijkingen• Gemeentebeleid	<ul style="list-style-type: none">• Regio's• Corop-gebied• Regioverschillen	<ul style="list-style-type: none">• NEA• WEA• UWV

In dit hoofdstuk¹⁰ gaan we in op de verschillen op DI-indicatoren op regio-niveau. Naarmate de verantwoordelijkheid voor de instroom, doorstroom en uitstroom op de (regionale) arbeidsmarkt ook steeds meer een gemeentelijke aangelegenheid is, laat dit hoofdstuk zien wat op dit moment de regionale stand van zaken is. Om de concurrentiepositie van Nederland op peil te houden is het van belang dat personen zo duurzaam mogelijk inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt. Aanzienlijke regionale verschillen in duurzame inzetbaarheid stellen beleidsmakers voor regio-specifieke beleidsopgaven. Ook hier hanteren we de DI-profiel aanpak zoals beschreven in het vorige hoofdstuk.

4.1 IS DUURZAME INZETBAARHEID EEN REGIONALE AANGELEGENHEID?

Duurzame inzetbaarheid van werkenden is het vermogen om gezond, vitaal en productief deel te nemen aan betaalde arbeid tot de pensioengerechtigde leeftijd (Hooftman et al., 2012). Het bevorderen van gezondheid, scholing en mobiliteit en het beperken van uitval zijn hiertoe belangrijke voorwaarden, stellen de minister en staatsecretaris van het ministerie

¹⁰ Dit hoofdstuk is gebaseerd op resultaten uit 2013 van het TNO-kennisinvesteringprogramma Duurzame Inzetbaarheid.

van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) in hun de brief aan de Tweede Kamer (AV/SDA/2012/12049). Duurzame inzetbaarheid is volgens deze brief sociaal wenselijk en economisch noodzakelijk. Sociaal wenselijk omdat te veel mensen de pensioenleeftijd niet werkend halen of op een te grote afstand van de arbeidsmarkt komen te staan. Economisch omdat langer doorwerken nodig is voor het behoud van de concurrentiepositie van Nederland op de wereldmarkt en het betaalbaar houden van de pensioenen, de AOW en de sociale zekerheid.

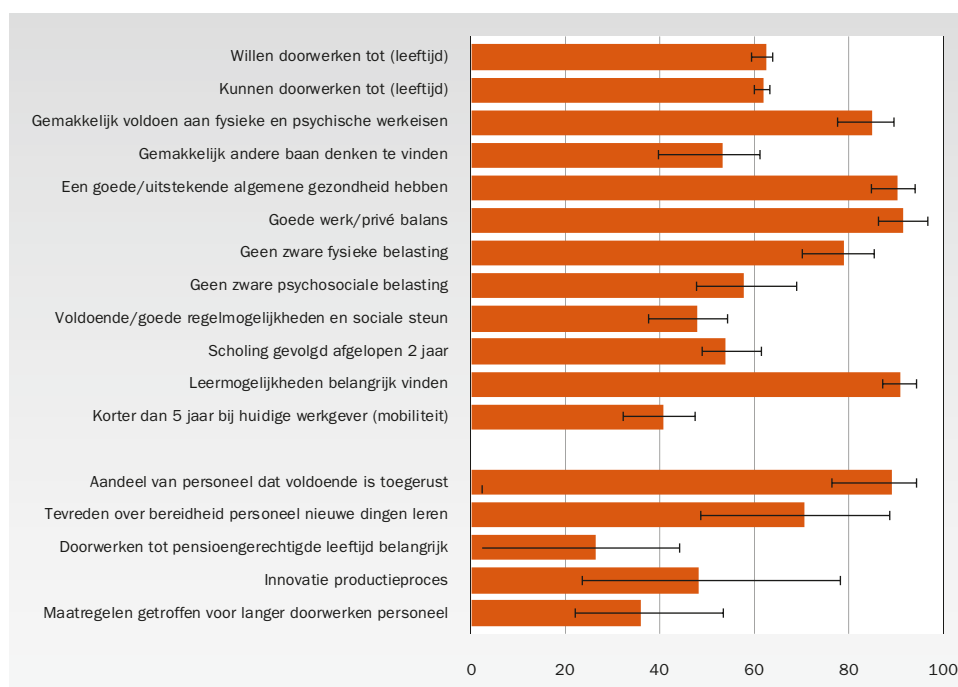
Duurzame inzetbaarheid is daarom direct gerelateerd aan een toename van arbeidscapaciteit in de bedrijven, een hogere bijdrage aan het nationaal inkomen en een hogere arbeidsparticipatie. Inmiddels is het ministerie van SZW gestart met een project om duurzame inzetbaarheid hoog op de agenda te zetten bij werkgevers en werknemers. Samen met honderd werkgevers die actief zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheid is vervolgens het “manifest duurzame inzetbaarheid” opgesteld (www.duurzameinzetbaarheid.nl). In een brief van de minister en staatsecretaris van het ministerie van SZW aan de Tweede Kamer (ASEA/SAS/2012/15124) stellen zij voor werkgevers en werknemers te stimuleren en te faciliteren om zelf met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Dit is conform het beleid van het ministerie dat er op gericht is dat werkgevers en werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor het optimaliseren van de werksituatie. Het project heeft als doel hen daarbij te ondersteunen met kennis en praktijkervaring.

Hoewel werkgevers en werknemers primair verantwoordelijk zijn voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en het beperken van uitval, komen de consequenties van het achterwege blijven van beide op conto van de gehele Nederlandse samenleving. Als werknemers vanwege gezondheidsproblemen of veroudering van competenties niet langer in staat zijn te participeren op de arbeidsmarkt, vallen zij immers terug op collectieve fondsen en middelen uit bijvoorbeeld de WIA, WW en WWB. Onvoldoende duurzame inzetbaarheid vormt daarmee een maatschappelijk probleem, mede omdat steeds minder werkenden betalen voor steeds meer niet-werkenden. De verantwoordelijkheid voor het oplossen van dit probleem, waarvan de uitvoering in toenemende mate op regionaal niveau plaatsvindt, ligt voor een groot gedeelte bij gemeenten en UWV (Inspectie SZW, 2013). De bevordering van duurzame inzetbaarheid is daarmee ook een regionaal thema. Om het gemeenten en UWV mogelijk te maken om doelmatig regionaal beleid te voeren is het van belang om te onderzoeken of er regionale verschillen zijn in duurzame inzetbaarheid en indien er verschillen zijn, deze te verklaren. Dit biedt gemeenten en UWV de mogelijkheid om in de uitvoering van hun beleid gericht in te spelen op regio-specifieke kenmerken.

4.2 WAT IS DUURZAME INZETBAARHEID EN HOE HET CONCEPT TE METEN?

Hoewel doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd centraal staat binnen het concept duurzame inzetbaarheid, is het een containerbegrip dat uit veel meer kenmerken bestaat (Hooftman et al., 2012). Voor het meten van duurzame inzetbaarheid moeten dus meerdere

kenmerken gemeten worden. Daarom ligt het voor de hand om een profiel samen te stellen, een DI-profiel, waarin de verschillende kenmerken van duurzame inzetbaarheid overzichtelijk staan weergegeven. Zoals al te lezen viel in hoofdstuk 3 van dit boek, hebben Kraan et al. (2011) zo'n profiel ontwikkeld op basis van gegevens van landelijk representatief onderzoek onder werknemers (NEA) en werkgevers (WEA). Hiertoe selecteren zij zeventien indicatoren die zijn weergegeven in figuur 4-1. Deze zeventien indicatoren bevatten persoonskenmerken, werkkenmerken en gegevens over bedrijfsbeleid. Twaalf van de zeventien indicatoren zijn gemeten met de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2012 van TNO en het Centraal Bureau voor de Statistiek, die is ingevuld door ruim 25 duizend werknemers (Koppes et al, 2013). Vijf indicatoren zijn ontleend aan de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2012 van TNO, waarop ruim vijfduizend werkgevers hebben gerespondeerd (Oeij et al, 2013). De gemiddelde waarden van alle indicatoren per Corop-regio¹¹ zijn weergegeven in figuur 4-1. De verdere aanduiding in de horizontale zwarte balken geven de spreiding in de Corop-gebieden weer (tussen het minimum en maximum).

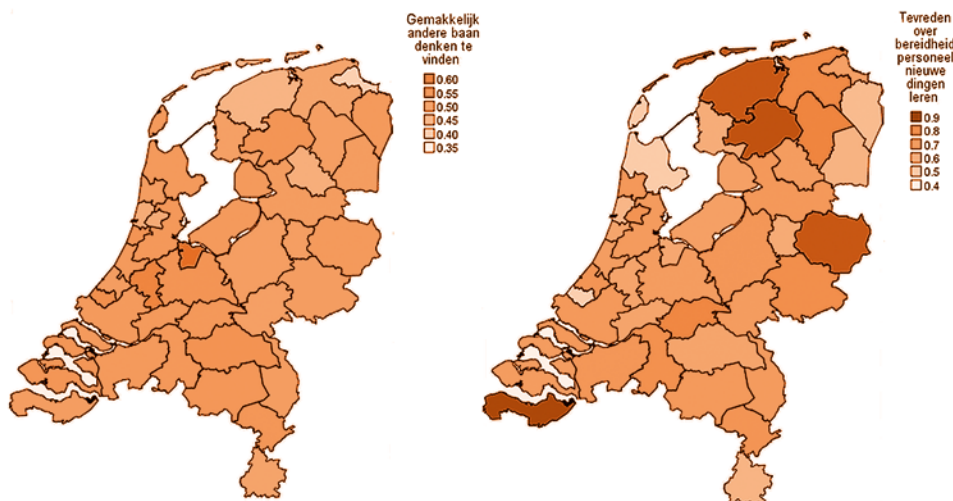


FIGUUR 4-1. Referentiewaarden (gemiddelde, hoogste en laagste waarde) van de DI-parameters van de Corop-regio's (Bron: NEA 2012 (eerste 12 indicatoren), WEA 2012 (laatste 5 indicatoren))

11 Een COROP-gebied is een regionaal gebied binnen Nederland dat deel uitmaakt van de COROP-indeling. Deze indeling wordt gebruikt voor analytische doeleinden. De naam COROP komt van Coördinatie Commissie Regionaal OnderzoeksProgramma. In totaal zijn er in Nederland 40 COROP-gebieden.

4.3 REGIONALE VERSCHILLEN IN DUURZAME INZETBAARHEID

In figuur 4-2 zijn als voorbeeld twee indicatoren van duurzame inzetbaarheid weergegeven voor de Corop-gebieden: Het aandeel werknemers dat gemakkelijk denkt een andere baan te vinden (links) en het aandeel werkgevers dat tevreden is over de leerbereidheid van werknemers (rechts) Uit de linker figuur valt op te maken dat werknemers in de regio's in de Randstad vaker denken gemakkelijk een andere baan te vinden dan werknemers in Noord Nederland en in het bijzonder in de regio Delfzijl en omgeving. In de rechter figuur valt te zien dat het aandeel werkgevers dat tevreden is met de leerbereidheid van werknemers voor hoog is Friesland, Twente en Zeeuws-Vlaanderen, terwijl dit aandeel lager is in de regio's Oost-Groningen, Zuidoost-Drenthe en de Kop van Noord-Holland.



FIGUUR 4-2. Het aandeel werknemers dat denkt gemakkelijke een andere baan te vinden (links) en het aandeel werkgevers dat tevreden is over de bereidheid van het personeel om nieuwe dingen te leren (rechts). Indeling naar Corop-regio (bron: NEA 2012 en WEA 2012).

Nu kan natuurlijk de vraag gesteld worden in welke mate deze regionale verschillen verklaard worden door de andere regionale kenmerken van de werknemers en bedrijven, zoals de opbouw van leeftijd, geslacht en opleidingsniveau van de werknemers en bedrijf gerelateerde kenmerken zoals sector en bedrijfsomvang. Daarnaast kan de arbeidsmarkt in de regio's van invloed zijn. Een krappe regionale arbeidsmarkt bijvoorbeeld kan ervoor zorgen dat werknemers zich relatief weinig zorgen maken over hun positie op de arbeidsmarkt. Een ruime regionale arbeidsmarkt kan ertoe leiden dat deze zorgen toenemen en de motivatie bij werknemers vermindert om nieuw werk te zoeken. Om te onderzoeken of de regionale verschillen per indicator van het DI-profiel verklaard worden door andere regionale

TABEL 4-1. DI-indicatoren en hun relatie met de controlevariabelen op Corop-niveau (N=40) (bron: NEA 2012 en WEA 2012)

	ARBEIDSMARKT SPANNING KRAP-RUIM (UWV)	CHRONISCHE KLACHTEN WERKNEMERS (NEA)	FLEXIBELE SCHIL IN BEDRIJF (WEA)	AANSLUITING OPLEIDING EN WERK (NEA)	BEDRIJFSOMVANG WERKGEVERS (WEA)	BEDRIJFSOMVANG WERKNEMERS (NEA)	TERTIAIRE SECTOREN WERKGEVERS (WEA)	SECUNDAIRE SECTOREN WERKGEVERS (WEA)	PRIMAIRE SECTOREN WERKGEVERS (WEA)	TERTIAIRE SECTOREN WERKNEMERS (NEA)	SECUNDAIRE SECTOREN WERKNEMERS (NEA)	PRIMAIRE SECTOREN WERKNEMERS (NEA)	AFKOMST (AUTOCHTOON/ ALLOCHTOON) (NEA)	GESLACHT (NEA) (VROUW/MAN)	% MIDDELBARE OPGELEIDEN (NEA)(HOOG = REF)	% LAAG OPGELEIDEN (NEA) (HOOG = REF)	LEEFTIJD (NEA)	R2 (VERKLAARDE VARIANTIE)	
Werknemerskenmerken																			
Willen doorwerken tot (leeftijd)						▼▼									▼▼		▲	0,33	
Kunnen doorwerken tot (leeftijd)			▼		▼										▼			0,24	
Gemakkelijk voldoen fysieke, psychische eisen					▲▲													0,08	
Gemakkelijk andere baan denken te vinden			▼		▲▲													0,77	
Een goede/uitstekende algemene gezondheid						▼					▲▲						▼	0,48	
Goede werk/privé balans						▲▲							▼▼					0,51	
Geen zware fysieke belasting																		0,33	
Geen zware psychosociale belasting						▲▲										▲▲		0,62	
Gem./goede mogelijkheden, sociale steun																		0,62	
Scholing gevolgd afgelopen 2 jaar											▲▲							0,27	
Leermogelijkheden belangrijk vinden																		0,44	
Korter dan 5 jaar bij huidige werkgever														▲			▼	0,46	
Werkgeverskenmerken																			
Aandeel personeel dat voldoende is toegerust																	▼▼	0,10	
Tevreden bereidheid personeel nieuwe dingen leren																	▼	0,12	
Doorwerken tot pensioengerechtigde leeftijd belangrijk																		0,20	
Innovatie productieproces																		0,00	
Maatregelen langer doorwerken personeel																		0,27	

NB: ▼/▲ = P<.10 ▲▲/▼▼ = P<.05.

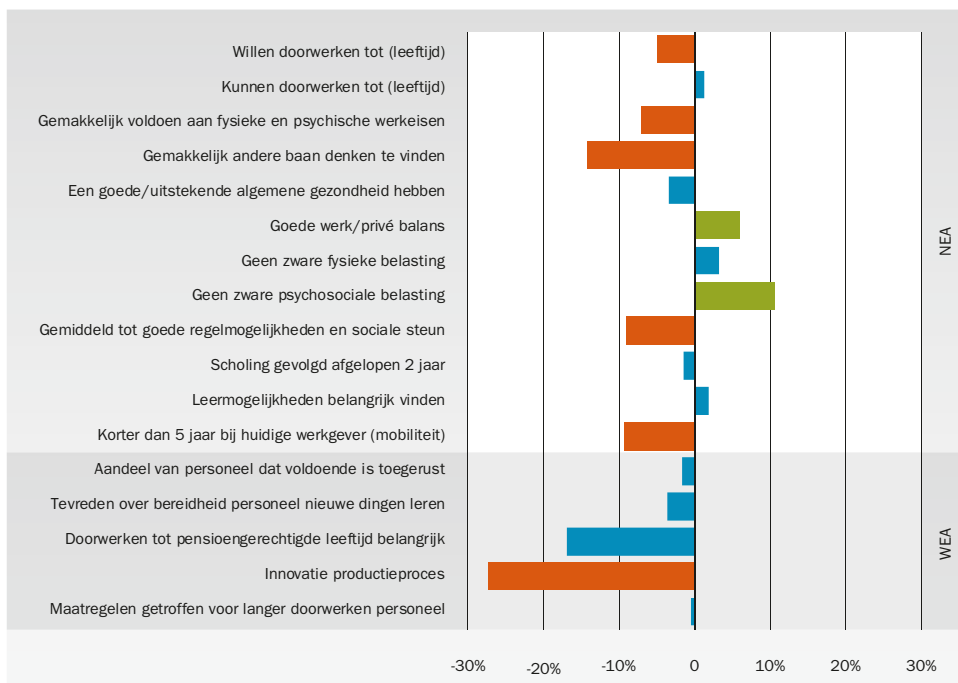
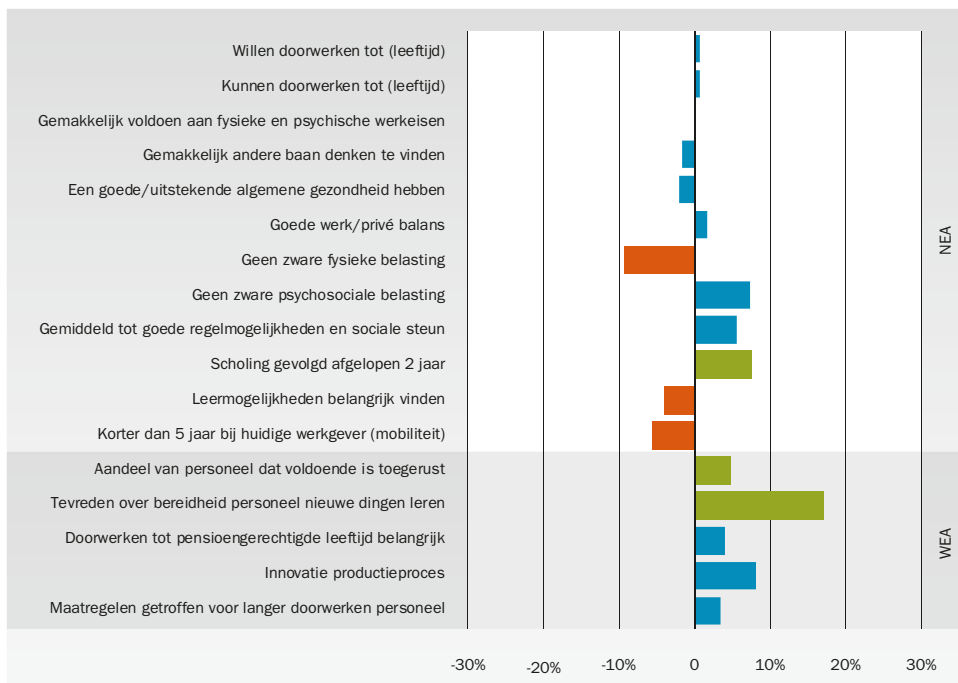
kenmerken zijn kenmerken uit de NEA, WEA en arbeidsmarkt cijfers van het UWV (2013) geaggregeerd naar COROP-niveau. Deze kenmerken zijn als onafhankelijke variabelen toegevoegd aan regressiemodellen voor elke afzonderlijke indicator van het DI-profiel. Tabel 4-1 toont hiervan de resultaten.

De relaties in tabel 4-2 zijn berekend voor de veertig Corop-regio's. Voor de werknemerskenmerken geldt bijvoorbeeld dat de gemiddelde leeftijd tot waarop men wil doorwerken (bovenste regel in de tabel) hoger is in regio's met een hogere gemiddelde leeftijd van de werknemers, terwijl deze lager is in regio's met meer middelbaar opgeleide werknemers en in regio's met werknemers in kleine bedrijven. Werkgeverskenmerken laten bijvoorbeeld zien dat het percentage werkgevers dat vindt dat het aandeel personeel dat voldoende is toegerust om het werk te kunnen doen, lager is in regio's waar de gemiddelde leeftijd hoger is, er meer mannen werkzaam zijn en het aandeel bedrijven in de secundaire en tertiaire sector hoger ligt.

4.4 TWEE REGIONALE VOORBEELDEN: DELFZIJL VERSUS ZEEUWS-VLAANDEREN

Tot dusverre is duurzame inzetbaarheid per regio benaderd vanuit het perspectief van verschillen tussen regio's. Interessanter is het om te weten op welke aspecten de regio's juist erg verschillen ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Op deze wijze is het voor beleidsmakers in regio's in één oogopslag helder hoe zij scoren op de verschillende indicatoren uit het DI-profiel. Het zou te ver voeren om de DI-profielen van elke regio afzonderlijk te behandelen. We geven daarom twee voorbeelden van regio's die sterk uiteenlopen: Delfzijl en omgeving en Zeeuws-Vlaanderen. Deze zijn weergegeven in figuur 4-3. De geografische weergave van elk aspect uit het DI-profiel zijn aan het einde van dit hoofdstuk te vinden.

Uit figuur 4-3 komt duidelijk naar voren dat DI-indicatoren van Delfzijl en omgeving vaker in ongunstige richting afwijken van het Nederlandse Corop-regio gemiddelde terwijl die van Zeeuws-Vlaanderen vaker gunstig zijn. Figuur 4-3 laat zien welke aspecten bepalend zijn voor dit verschil. Statistisch significante verschillen zijn hier in rood (minder dan gemiddeld) en groen (meer dan gemiddeld) weergegeven. Het regionale DI-profiel biedt inzichten in de regionale verschillen in duurzame inzetbaarheid en biedt overheden en instanties handvatten om te bepalen waarop zij beleid moeten voeren.



FIGUUR 4-3. DI-profielen van Delfzijl en omgeving (onderste profiel) en Zeeuws-Vlaanderen (bovenste profiel) ten opzichte van het gemiddelde (0%) van alle regio's (bron: NEA 2012 en WEA 2012)

In Delfzijl en omgeving willen werknemers over het algemeen tot een lagere leeftijd doorwerken, kunnen werknemers minder goed voldoen aan de psychische en fysieke eisen van het werk, denken ze minder vaak gemakkelijk een andere baan te vinden, zijn er minder mogelijkheden en sociale steun op het werk en is de arbeidsmobiliteit lager. Bij de werkgevers in deze regio is er weinig innovatie in het productieproces. Er zijn in Delfzijl en omgeving echter ook een paar stimulerende factoren, zoals een goede werk-privé balans en minder psychosociale belasting. In Zeeuws-Vlaanderen is er meer sprake van fysieke belasting, worden leermogelijkheden minder belangrijk gevonden en (net als in Delfzijl en omgeving) is er een lagere arbeidsmobiliteit. In Zeeuws-Vlaanderen is er wel meer scholing gevolgd dan gemiddeld en zijn ook meer werkgevers tevreden over het goed toegerust zijn van het personeel voor de eisen die het werk stelt, en de bereidheid om nieuwe dingen te leren.

Omdat het DI-profiel inzicht geeft in meerdere kenmerken, biedt het tevens de mogelijkheid tot gericht regionaal beleid. Een voorbeeld voor Delfzijl en omgeving. De leeftijd om te stoppen met werken is bij de werknemers in Delfzijl en omgeving 59,5 jaar, terwijl het landelijk gemiddelde van de regio's 62,6 jaar is. Dat werknemers eerder willen stoppen met hun arbeidzame leven wordt in deze regio nog eens ondersteund doordat werkgevers het voor de personele bezetting minder vaak belangrijk vinden dat werknemers tot hun pensioengerechtigde leeftijd doorwerken, minder werknemers kunnen voldoen aan de psychische en fysieke eisen die het werk stellen en er weinig verandert (weinig procesinnovatie) is en de arbeidsmarkt ruim is. Een dergelijk lage score kan leiden tot hogere verzuimcijfers en lagere arbeidsparticipatie voor de regio. Met gericht regionaal beleid kan specifiek op deze aspecten worden gestuurd. Dit kan bijvoorbeeld door de regionale arbeidsmarkt te verbeteren door het aantrekken van (innoverende) bedrijven, werk aan te bieden over de regio- of landsgrens en door werknemers breder inzetbaar en vitaler te maken door de inzet van opleidingen.

4.5 CONCLUSIE

Aanvankelijk is de vraag opgeworpen of de bevordering van duurzame inzetbaarheid een regionale aangelegenheid is. Om deze vraag te beantwoorden zijn indicatoren van duurzame inzetbaarheid aan werkgevers- en werknemerszijde onderzocht en vergeleken tussen de veertig Corop-regio's. De resultaten laten zien dat duurzame inzetbaarheid regionale verschillen vertoont en dat deze verschillen slechts voor een deel verklaard kunnen worden door regionale verschillen in sociaal demografische-, bedrijfs-, en arbeidsmarktkenmerken.

Met het oog op een toename van decentrale verantwoordelijkheden omtrent arbeidsmarktbeleid, komt ook de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid steeds meer te liggen bij gemeenten en UWV. Aan de hand van een voorbeeld van twee regio's is getoond dat één landelijke aanpak niet raadzaam is omdat regio's sterk verschillen in hoe ze scoren op (aspecten van) duurzame inzetbaarheid. Bij de ontwikkeling van regionaal beleid is het dan

ook raadzaam om eerst vast te stellen wat de grootste regionale uitdagingen zijn en vervolgens te bepalen aan welke knoppen gedraaid kan worden om deze uitdagingen aan te gaan.

Met zowel de constatering dat er grote regionale verschillen bestaan in duurzame inzetbaarheid als het besef dat arbeidsmarktbeleid in toenemende mate wordt gedecentraliseerd, lijkt het antwoord op de vraag of duurzame inzetbaarheid een regionale aangelegenheid is, helder.

4.6 REFERENTIES

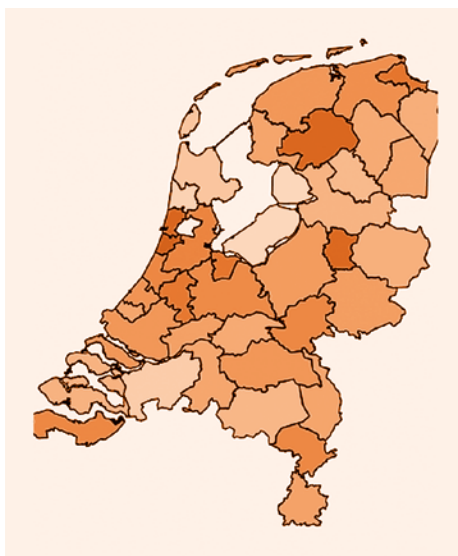
- Hooftman W., M. van der Klauw, J. Klein Hesselink, J. Terwoert, M. Jongen, K. Kraan, C. Wevers, I. Houtman en L. Koppes (2012). Arbobalans 2011: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland (Hoofdstuk 6: Duurzame inzetbaarheid). Hoofddorp, TNO.
- Hooftman W., J. Klein Hesselink, S. Verbiest, M. van der Klauw, A. Starren en D. van der Beek (2013). Arbobalans 2012, Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland. Hoofddorp, TNO.
- Inspectie SZW (2013). Regierol gemeenten bij regionaal arbeidsmarktbeleid. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Kraan, K., C. Wevers, G. Geuskens en J. Sanders (2011). Monitor Duurzame Inzetbaarheid – Resultaten 2010 en Methodologie, Hoofddorp, TNO.
- Koppes L.L.J., E.M.M. de Vroome, G.M.J. Mars, B.J.M. Janssen, M.H.J. van Zwieten en S.N.J. van den Bossche (2013). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2012: Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp, TNO.
- Oeij P.R.A., E.M.M. de Vroome, K. Kraan, A. Goudswaard en S.N.J. van den Bossche (2013). Werkgevers Enquête Arbeid 2012: Methodologie en beschrijvende resultaten. Hoofddorp, TNO.
- UWV (2013). Spanningsindicatoren arbeidsmarkt naar beroepsniveau en gemeente, kwartaal 4 2012. Beschikbaar op https://www.werk.nl/werk_nl/arbeidsmarktinformatie/tabellen.

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

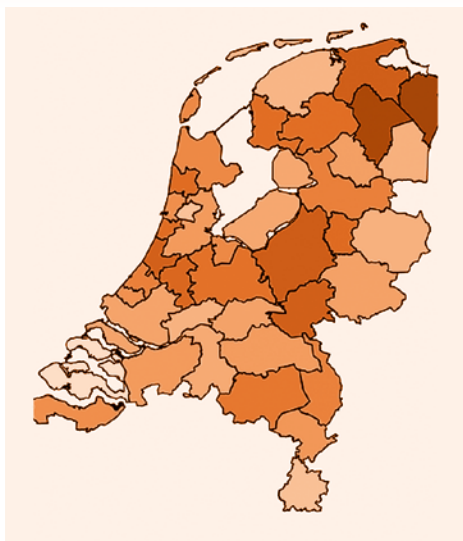
REGIONALE DI-PROFIELEN

Wat is de stand van duurzame inzetbaarheid van werknemers in uw regio ?

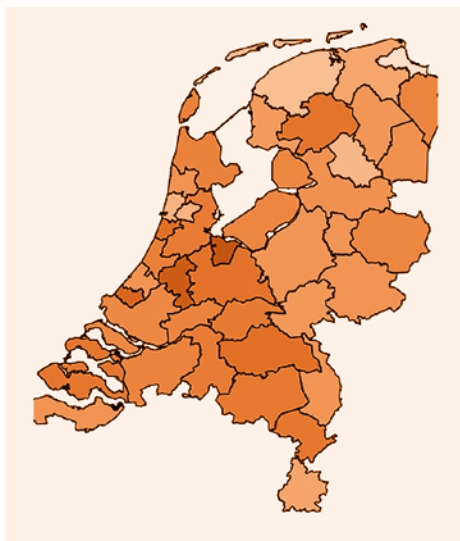
Hieronder vindt u kaarten waarop elk kenmerk uit het DI-profiel geografisch is weergegeven. Hierbij is in één oogopslag te zien hoe regio's gemiddeld scoort op elk kenmerk.



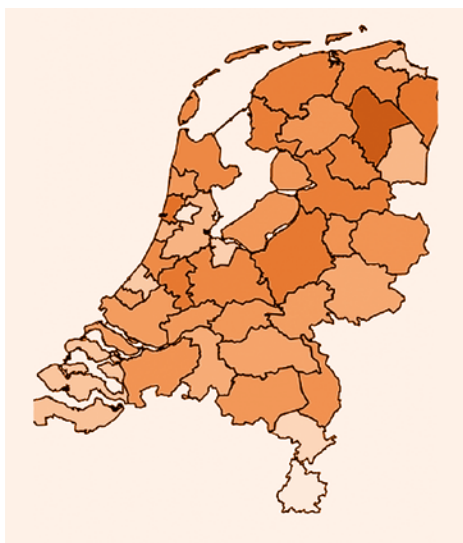
TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK



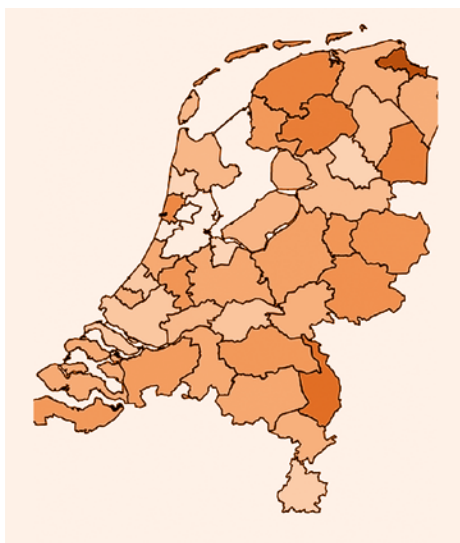
0.900
 0.875
3. Mean
 0.850
 0.825
 0.800
 0.775
 (Gemakkelijk voldoen aan fysieke en psychische werkeisen)



0.65
 0.60
4. Mean
 0.55
 0.50
 0.45
 0.40
 0.35
 (Gemakkelijk andere baan denken te vinden)

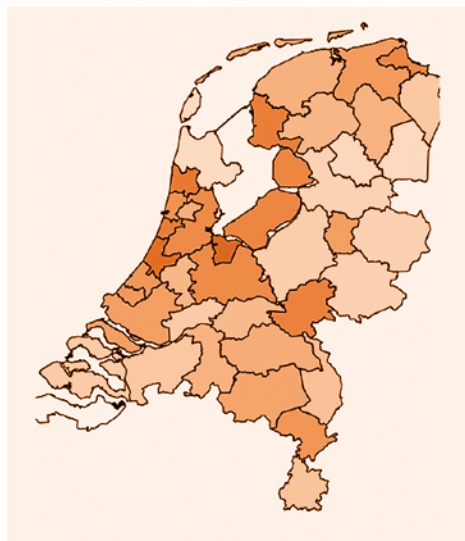


0.96
 0.94
5. Mean
 0.92
 0.90
 0.88
 0.86
 0.84
 (Een goede/uitstekende algemene gezondheid hebben)

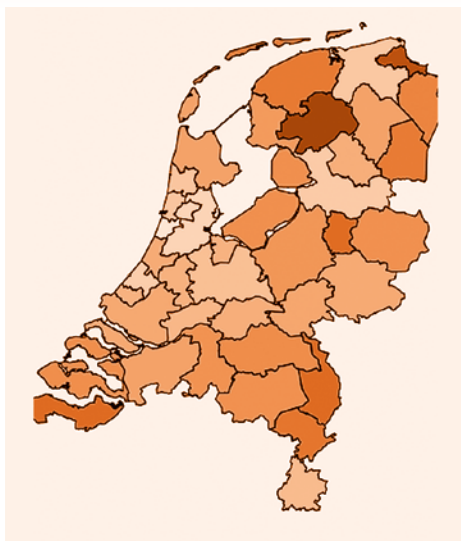


98
 96
6. Mean
 94
 92
 90
 88
 86
 (Goede werk/privé balans)

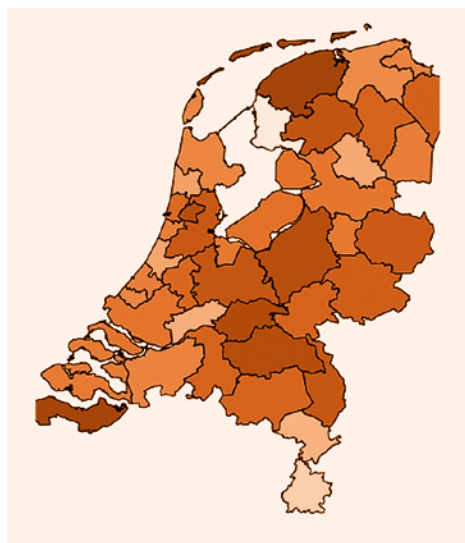
TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK



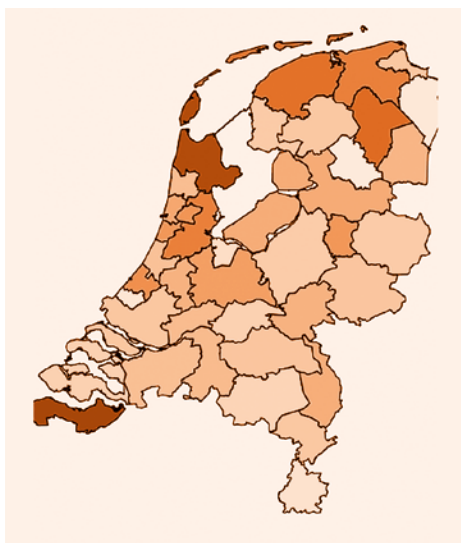
0.90
 0.85
 0.80
 0.75
 0.70
7. Mean
 (Geen zware fysieke belasting)



0.70
 0.65
 0.60
 0.55
 0.50
 0.45
8. Mean
 (Geen zware psychosociale belasting)

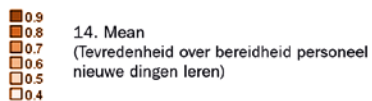
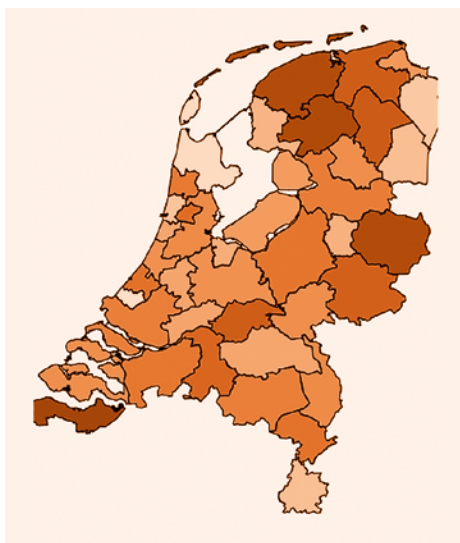
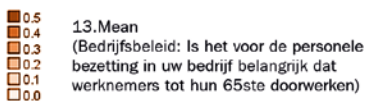
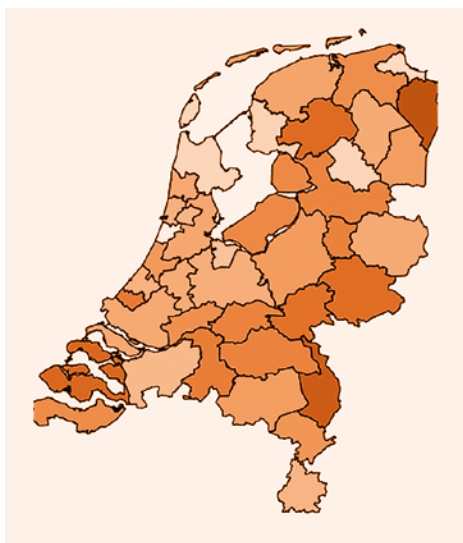
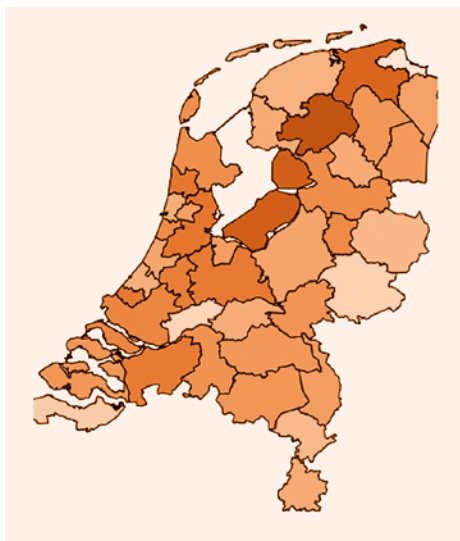
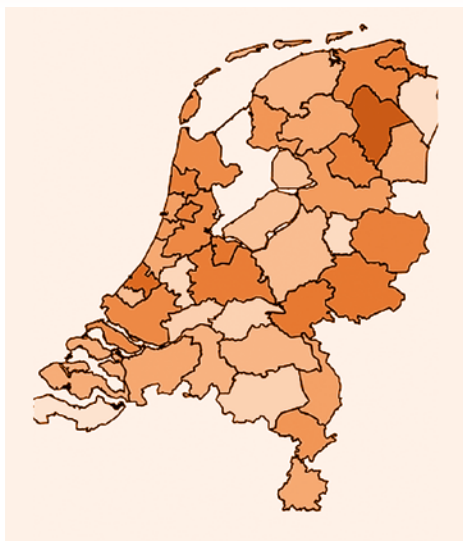


95
 90
 85
 80
 75
9. Mean
 (Aandeel van personeel dat voor het werk
 wat betreft kwalificaties en ervaring
 voldoende is toegerust)

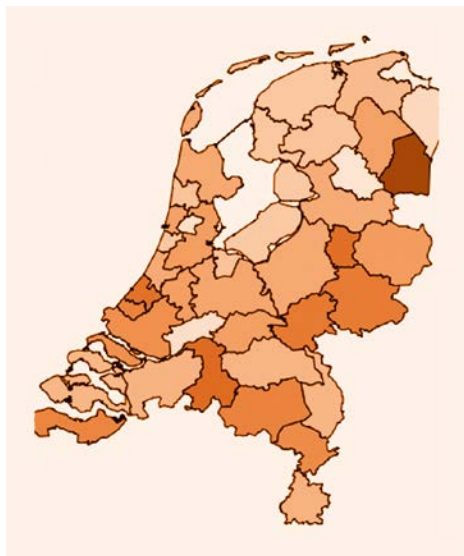


0.600
 0.575
 0.550
 0.525
 0.500
10. Mean
 (Scholing gevolgd afgelopen 2 jaar)

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

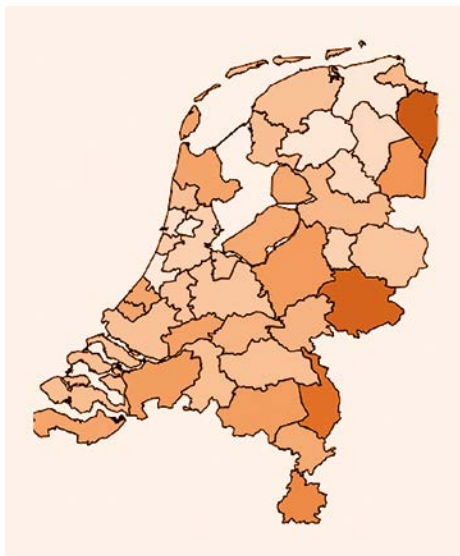


TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK



0.8
0.7
0.6
0.5
0.4
0.3
0.2

15. Mean
(Innovatie productieproces)



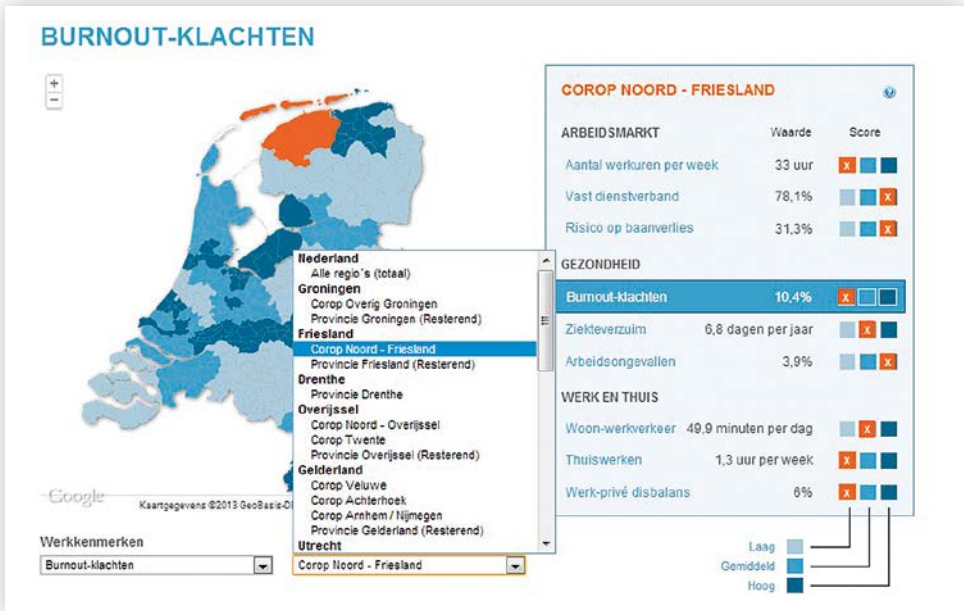
0.6
0.5
0.4
0.3
0.2

16. Mean
(Maatregelen getroffen
voor langer doorwerken personeel)

NEA DATA TOOL

Werkenmerken naar regio

Waar wonen de meeste werknemers met burn-outklachten? Waar wordt gemiddeld het grootst aantal dagen thuis gewerkt? Deze NEA-visualisatie toont kenmerken van de arbeidsmarkt, gezondheid en woon-werkenmerken voor Nederlandse werknemers woonachtig in de verschillende regio's. Kies naar uw interesse het werkenmerk en de regio (naar COROP/ grootstedelijk-gebied). De lichter gekleurde delen op de kaart vertegenwoordigen dat eenderde deel (tertiel) van alle regio's waar het laagst wordt gescoord op een bepaald werkenmerk. De donker gekleurde delen omvatten de regio's met een waarde in het hoogst scorende tertiel. Daartussenin cirkelt de waarde per regio rond het Nederlands gemiddelde. Deze interactieve visualisatie is te vinden op <http://www.monitorarbeid.tno.nl/cijfers/visualisaties/werkenmerken-naar-regio/werkenmerken-naar-regio>





DEEL 2

WAT MOET EN KAN DE WERKGEVER MET DUURZAME INZETBAARHEID?

IN DEEL 2 TONEN WE ONDERZOEK OVER HOE WERKGEVERS DUURZAME INZETBAARHEID KUNNEN MONITOREN, STUREN EN UITEINDELIJK IN HUN ECONOMISCH VOORDEEL KUNNEN LATEN WERKEN (HOOFDSTUK 5 T/M 8).

In praktische toepassingen maken we de vertaling van onderzoek naar praktijk:

- Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO): Objectieve meetlat voor sociaal ondernemen 'Een hulpmiddel om meer mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan het werk te helpen in reguliere banen.'
- Mooi Werk tool: digitale tool om te sleutelen aan je huidige baan
- Succesfactoren om SW-ers in reguliere organisaties op te nemen
- Age and Load Expert Tool (Alert 2.0): ALERT (Age and Load Expert Tool) is een instrument waarmee de eisen en risico's van functies op een aantal belastingsgebieden in kaart worden gebracht (fysiek, psychosociaal/ emotioneel en cognitief).
- Engagement game: Serious game geeft managers meer grip op werkdruk en bevoegenheid.

In dit deel zijn de volgende columns te lezen:

- Column van Wouter van Ginkel over duurzame inzetbaarheid:
Als het niet aan de orde komt, komt het niet in orde!
- Column van Luc Dorenbosch over passende functietitels:
De functie van functietitels

› BIJ INCLUSIEVE
ORGANISATIES DRAAIT
HET ER NIET ALLEEN OM
ÓF MENSEN UIT KWETSBARE
GROEPEN WORDEN INGEZET,
MAAR OOK DAT DEZE
MENSEN DE KANS
KRIJGEN ZICH VERDER
TE ONTWIKKELEN.

5

DUURZAME INZETBAARHEID VANUIT MAATSCHAPPELIJK PERSPECTIEF:

WERKGEVERSMOTIVATIE VOOR DUURZAME INCLUSIVITEIT

Ellen van Wijk | Peter Brouwer | Aukje Smit

DUURZAME INZETBAARHEID	NIVEAU	DATABRONNEN
<ul style="list-style-type: none">• Inclusieve arbeidsorganisatie• Kwetsbare groepen duurzaam aan het werk• Onderkant arbeidsmarkt• Werkgeversmotivatie	<ul style="list-style-type: none">• Arbeidsgehandicapten• Werkgevers• Bedrijven• SW	<ul style="list-style-type: none">• WEA• BESO

In dit hoofdstuk¹² gaan we in op de duurzame instroom van werknemers met een arbeidsbeperking. Een actueel politiek thema. Wat motiveert werkgevers om zich al inclusieve organisatie te manifesteren? Wat doen ze precies? Dit hoofdstuk geeft een beeld op basis van verschillende databronnen. We gaan in op verschillende HRM-fases in het proces van inclusief werkgeverschap.

5.1 INLEIDING: BELEIDSCONTEXT EN ONDERZOEKSVRAGEN

De Nederlandse overheid wil meer mensen met een arbeidsbeperking laten instromen op de arbeidsmarkt en het potentieel van hen die al wel een baan hebben beter benutten. Daarvoor zijn inclusieve arbeidsorganisaties nodig; organisaties die mensen met een arbeidsbeperking duurzaam in hun bedrijf laten werken naar vermogen en de daarvoor benodigde aanpassingen realiseren. In deze studie hanteren we een brede definitie en noemen we alle

12 Dit hoofdstuk is een lichte bewerking van een hoofdstuk dat eerder werd gepubliceerd in de SCP publicatie 'Belemmerd aan het werk'. Bronvermelding: Van Wijk, E., Brouwer, P., & Smit, A. (2012). Inclusieve Arbeidsorganisaties. In: Maroesjka Versantvoort & Patricia van Echtelt (Red.). Belemmerd aan het werk. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau (pp. 125-144).

organisaties die mensen uit kwetsbare groepen in dienst (gehad) hebben inclusief. Zelfs bij deze ruime definitie is het aantal inclusieve organisaties beperkt. Cijfers uit de Werkgevers enquête arbeid (WEA) laten zien dat in de periode 2008-2010 slecht 16% van de Nederlandse bedrijven bewust mensen uit kwetsbare groepen in dienst nam.

Dit percentage is tussen 2008 en 2010 bovendien afgenomen, wat zeer waarschijnlijk te verklaren is door de economische crisis. In 2008 is aan de respondenten van de WEA verder gevraagd welke kwetsbare groepen zij hadden aangenomen. Het gaat dan voornamelijk om arbeidsgehandicapten (bij ruim 8% van de werkgevers) en langdurig werklozen (ook bij circa 8% van de werkgevers). In dit hoofdstuk maken we verder geen onderscheid naar verschillende doelgroepen en spreken we steeds over kwetsbare groepen'.

Om te kunnen stimuleren dat er meer inclusieve organisaties komen, moeten we weten aan welke kenmerken deze organisaties voldoen en welke ondersteuning werkgevers eventueel nodig hebben om hieraan te voldoen. Vraagt het in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen bijvoorbeeld om een heel andere organisatiestructuur of een ander personeelsbeleid? Stimuleren financiële regelingen het in dienst nemen deze mensen? De resultaten uit de WEA geven een eerste indicatie van factoren die een rol spelen. Grotere bedrijven nemen vaker bewust mensen uit kwetsbare groepen in dienst. Ook zijn er flinke verschillen tussen sectoren. De sector met het hoogste percentage werkgevers dat bewust kwetsbare groepen in dienst heeft genomen is de overheid: 31%.

Het laagste percentage, 6%, vinden we bij de financiële instellingen. Onderzoeken naar kenmerken van inclusieve arbeidsorganisaties zijn meestal kwalitatief van aard en gebaseerd op de ervaringen van een beperkt aantal individuen, doelgroepen of werkgevers (zie ook Van Horssen, Nijhuis & Mallee, 2010). Bovendien ontbreekt een vergelijking met organisaties die geen kwetsbare groepen in dienst hebben. Het is dus nog onduidelijk of en zo ja, op welke kenmerken inclusieve arbeidsorganisaties verschillen van reguliere arbeidsorganisaties. Het doel van onze exploratieve studie is hierin meer inzicht te krijgen. Daarnaast willen we onderzoeken hoe inclusieve organisaties mensen uit kwetsbare groepen in dienst nemen en welke inspanningen zij moeten verrichten om dit tot een succes te maken. De volgende onderzoeksvragen staan in dit hoofdstuk centraal:

- Waarin verschillen inclusieve organisaties van organisaties die geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben?
- Wat doen inclusieve organisaties om de inzet van mensen uit kwetsbare groepen in hun organisatie mogelijk te maken?

We beschrijven eerst wat er in de literatuur bekend is over de kenmerken van inclusieve organisaties. Vervolgens onderzoeken we waarin organisaties die mensen uit kwetsbare groepen inzetten verschillen van organisaties die daar geen ervaring mee hebben. We maken hiervoor gebruik van een onderzoek onder werkgevers in Noord-Brabant, in combinatie met gegevens uit de WEA. Tot slot presenteren we conclusies en handvatten voor beleidsmakers.

5.2 KENMERKEN VAN INCLUSIEVE ORGANISATIES

In studies over de werkgeversbenadering is onderzocht welke factoren organisaties motiveren om mensen uit kwetsbare groepen in te zetten. Daarop aanvullend geven studies over inclusieve organisaties een eerste indicatie over wat er nodig is om mensen uit kwetsbare groepen in dienst te kunnen houden. Van Horssen et al. (2010) onderscheiden vier opeenvolgende fasen in het proces van inzetten van kwetsbare groepen.

Fase 1 is het motiveren van de werkgever, fase 2 is het creëren van randvoorwaarden, fase 3 de matching bij de werving en selectie en fase 4 is de duurzame arbeidsrelatie. Bij fase 2, het creëren van randvoorwaarden, gaat het om concrete acties zoals aanpassing van personeelsbeleid en functies en het scheppen van draagvlak. Omdat het creëren van randvoorwaarden zich feitelijk in ieder fase voordoet, hebben we fase 2 geïntegreerd in de andere drie fasen.



FIGUUR 5-1. Drie fasen in het proces van het inzetten van kwetsbare groepen. (Bron TNO)

Per fase bespreken we de knelpunten en succesfactoren. We vergelijken organisaties in organisatiecultuur, HR-beleid, kennis over kwetsbare groepen, organisatiekenmerken en context.

5.2.1 Fase 1: motiveren van werkgevers

Organisatiecultuur

Een belangrijke factor in het al dan niet in dienst nemen van kwetsbare groepen is de attitude van de werkgever (Hernandez 2000; De Vos en Andriessen 2010). Het beeld dat werkgevers hebben van personen uit kwetsbare groepen is bepalend; uiteindelijk zullen werkgevers alleen mensen in dienst nemen van wie ze denken dat ze meerwaarde hebben voor de organisatie. Volgens de theorie van statistische discriminatie is het voor werkgevers moeilijk een inschatting te maken van de productiviteit of opbrengst van een persoon op basis van de beschikbare informatie. Ze maken daarom een inschatting van de productiviteit en risico's van de groep waartoe de persoon wordt gerekend. Veel werkgevers hebben vooroordelen over de inzetbaarheid van mensen uit kwetsbare groepen. Individuele personen hebben volgens deze theorie dus minder kans op een aanstelling, omdat werkgevers een negatief beeld hebben van de groep als totaal. Overigens noemen werkgevers ook vaak het mogelijke negatieve oordeel van klanten als reden om geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen (De Vos et al. 2010).

Onderzoek laat zien dat werkgevers vooral uit sociale overwegingen mensen uit kwetsbare groepen aannemen. Vaak kennen zij iemand in hun omgeving uit een kwetsbare groep. Ook

maatschappelijk verantwoord ondernemen kan een motief zijn. Economische motieven, in de zin dat subsidies de werknemers goedkoper maken, spelen een minder belangrijke rol (Siegert en Cuelenaere 2009). Diversiteitsbeleid is gericht op een cultuur waarin alle medewerkers gelijkwaardig zijn, maar er ruimte is voor verschillen. Werkgevers die een diversiteitsbeleid voeren blijken eerder geneigd mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen (Chan, Strauser, Maher, Lee, Jones & Johnson, 2010; Fidler, Wind & Barak, 2007; Habeck, Hunt, Rachel, Kregel & Chan, 2010; Samant, Soffer, Hernandez, Ayda, Levy, Akinpelu & Blanck, 2009).

Kennis

Voor een aantal groepen uitkeringsgerechtigden bestaan er regelingen als loonkosten-subsidie, loondispensatie, werken met behoud van uitkering of no-riskpolissen vanuit het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) of gemeenten. Eventuele lagere productiviteit, een hoger risico op ziekte of extra kosten voor bijvoorbeeld begeleiding van werknemers uit kwetsbare groepen zijn daarmee te compenseren. Veel werkgevers blijken slecht op de hoogte te zijn van deze subsidieregelingen (Unger & Kregel 2003; De Vries, Van de Ven & Wilthagen, 2007). Als zij dat wel zijn, zo is de verwachting, zullen zij eerder overwegen mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen (Siegert et al., 2009).

Organisatiekenmerken

Voor sommige typen organisaties ligt het meer voor de hand personeel aan te trekken uit kwetsbare groepen dan voor andere. Dit hangt onder meer samen met het soort werk. Hoewel er uitzonderingen zijn, passen personen uit kwetsbare groepen vaak het beste bij laaggeschoolde functies.

Ook de economische situatie van een bedrijf is van invloed (Siegert et al., 2009). Bedrijven die er financieel slecht voor staan, zijn wellicht minder geneigd om uit sociale overwegingen mensen in dienst te nemen. Tegelijkertijd kunnen financiële overwegingen (goedkope arbeidskrachten) in die situatie een motief zijn om dit juist wel te doen. Eerder onderzoek laat overigens zien dat inclusieve organisaties relatief vaak behoren tot de publieke sector (De Vos et al., 2010). Een verklaring kan zijn dat de publieke sector een voorbeeldfunctie heeft, maar ook het feit dat er geen winsttoegmerk is.

Context

Of organisaties overwegen om voor laaggeschoolde functies mensen uit kwetsbare groepen aan te trekken, zal mede afhangen van het aanbod op de arbeidsmarkt. Volgens het queueing model van Thurow (1975) rangschikken werkgevers het potentiële arbeidsaanbod naar hun verwachte productiviteit (toegevoegde waarde) voor het bedrijf en kiezen zij voor de beste kandidaat. De inschatting van de productiviteit maken ze op basis van kenmerken als opleidingsniveau, leeftijd en werkervaring, maar ook gezondheid en uitkeringsafhankelijkheid. Mensen uit kwetsbare groepen staan door hun veronderstelde geringere productiviteit vaak achterin de rij en werkgevers beginnen vooraan de rij. De theorie voorspelt dus dat hoe kleiner het aanbod van andere potentiële werknemers voor eenvoudige werkzaamheden,

hoe groter de kans is dat een werkgever mensen uit Onderzoek van Siegert en Cuelenaere (2009) laat zien dat organisaties die relatief veel contact hebben met een intermediair als het UWV ook vaker mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben. Intermediaire organisaties zijn belangrijk voor de informatievoorziening over financiële regelingen en de mogelijkheden van kwetsbare groepen en voor het wegnemen van vooroordelen (Bosch, Overmars-Marx, Ooms & Zwinkels, 2009; Smit 2009; Van Horssen et al. 2010).

5.2.2 Fase 2: werving en selectie

Een goede match tussen de wensen en mogelijkheden van de kandidaat en die van de organisatie is essentieel voor het duurzaam inzetten van mensen uit kwetsbare groepen. Dat begint bij de werving en selectie.

HR-beleid

Voor mensen uit kwetsbare groepen is vaak een specifiek werving- en selectiebeleid nodig. Vaak worden (onbewust) functieprofielen gehanteerd die gebaseerd zijn op de ideale werknemer, een beeld waar mensen uit kwetsbare groepen niet altijd aan voldoen (Van Horssen et al., 2010). Daarnaast is het voor werknemers uit kwetsbare groepen soms noodzakelijk het werk of de werkplek aan te passen (Wissink, Mallee & Van Leer, 2009; Smit et al. 2010; De Vos en Andriessen 2010). Het kan bijvoorbeeld zijn dat de werkplek moet worden aangepast in verband met een handicap, extra begeleiding moet worden georganiseerd, of dat de productie-eisen moeten worden bijgesteld. Zoals gezegd verrichten mensen uit kwetsbare groepen veelal laaggeschoold werk. Wanneer er niet direct geschikt werk voorhanden is, kan dit gecreëerd worden door eenvoudige taken bij andere functies weg te halen en te bundelen in een nieuwe functie. De werkgever moet dus bereid en in staat zijn deze aanpassingen te doen. Deze bereidheid hangt samen met de ingeschatte productiviteit die in fase 1 al aan de orde kwam.

Kennis

Aanpassingen in het werk en de werkplek en eventuele extra begeleiding vergen kennis die organisaties soms niet in huis hebben. Gebrek aan kennis kan leiden tot een verkeerde inschatting van de productiviteit van de kandidaat, met een mismatch tot gevolg. Voor werkgevers is het belangrijk te weten waar ze hulp kunnen krijgen.

Context

Weinig organisaties zoeken zelf actief naar mensen uit kwetsbare groepen. Het initiatief ligt vaak bij intermediaire organisaties, zoals gemeente, UWV of re-integratiebedrijf (De Vos en Andriessen 2009; Wissink et al. 2009). Belangrijk is dat zij de juiste kandidaat kunnen bieden die aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de werkgever. Verder kunnen zij voorlichting geven, begeleiding bieden of helpen bij het creëren van passende functies. Belangrijk is dat de intermediairs voldoende op de hoogte zijn van het werk en de werkprocessen in de organisatie (Van Horssen 2010).

5.2.3 Fase 3: duurzame arbeidsrelatie

Voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is het niet alleen moeilijk een baan te krijgen, maar vooral ook om deze te behouden. In fase 3 staat de vraag centraal welke factoren van belang zijn voor een duurzame arbeidsrelatie.

Organisatiecultuur

Draagvlak op de werkvloer is een belangrijke voorwaarde voor een duurzame arbeidsrelatie. Leidinggevend en collega's kunnen vooroordelen hebben of zich ongemakkelijk voelen in de nabijheid van mensen uit kwetsbare groepen (Hernandez, McDonald, Divilbiss, Horin, Velcoff & Donoso, 2008; Schur, Kruse & Blanck, 2005). Sommige beperkingen maken bijvoorbeeld communicatie lastig, waardoor leidinggevend en collega's contact gaan mijden. Vooroordelen kunnen ook een negatieve invloed hebben op de prestaties van mensen uit kwetsbare groepen. Om dat te voorkomen moet het management open communiceren met het personeel over hun visie en motieven om mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen (Lammerts en Stavenuiter, 2010; Van Horssen et al., 2010; Duinkerken, Wesdorp & Van der Woude, 2009; Smit, 2009). Veel studies benadrukken het belang van een inclusieve organisatiecultuur voor de duurzame inzet van mensen uit kwetsbare groepen (Stone & Colella, 1996; Mor-Barak, 1999; Findler et al. 2007; Samant et al. 2009; Irvine en Lupart 2008). In een inclusieve organisatiecultuur worden alle medewerkers betrokken bij formele en informele organisatieprocessen.

Er is ruimte voor individuele verschillen en veel aandacht voor een open communicatie met collega's en leidinggevend. De leidinggevende heeft de belangrijke taak om vooroordelen weg te nemen en een werkomgeving te creëren waarin iedereen zich gerespecteerd voelt (De Vries et al. 2007). Een coachende of situationele stijl van leidinggeven die aansluit bij de verschillende behoeften van de werknemers lijkt hier goed bij te passen (Cubero 2007).

HR-beleid

Mensen uit kwetsbare groepen hebben vaak extra begeleiding nodig en de kwaliteit van de geboden begeleiding is een belangrijke succesfactor (Lammerts en Dekker 2011; Smit, Wevers, Kooij-de Bode, Van der Wolk, 2010). De begeleiding kan, afhankelijk van de beperkingen en mogelijkheden van de persoon, bestaan uit extra training, coaching totdat de medewerker over de juiste vaardigheden beschikt, af en toe steun bij taken of structurele begeleiding (Lammerts en Stavenuiter 2010; De Vos en Andriessen 2010). De begeleiding kan worden geboden door een job coach of door een collega of leidinggevende. Cruciaal is dat begeleiders zorgvuldig geselecteerd en zo nodig extra geschoold worden (Smit 2009). Daarnaast is het van belang dat mensen uit kwetsbare groepen de mogelijkheid krijgen zich verder te ontwikkelen, zodat de arbeidsrelatie duurzaam wordt of mensen kunnen doorgroeien naar een hogere functie. Onderzoek laat zien dat eenmaal aangenomen mensen weinig ontwikkel-mogelijkheden krijgen (Van Horssen et al. 2010).

Kennis

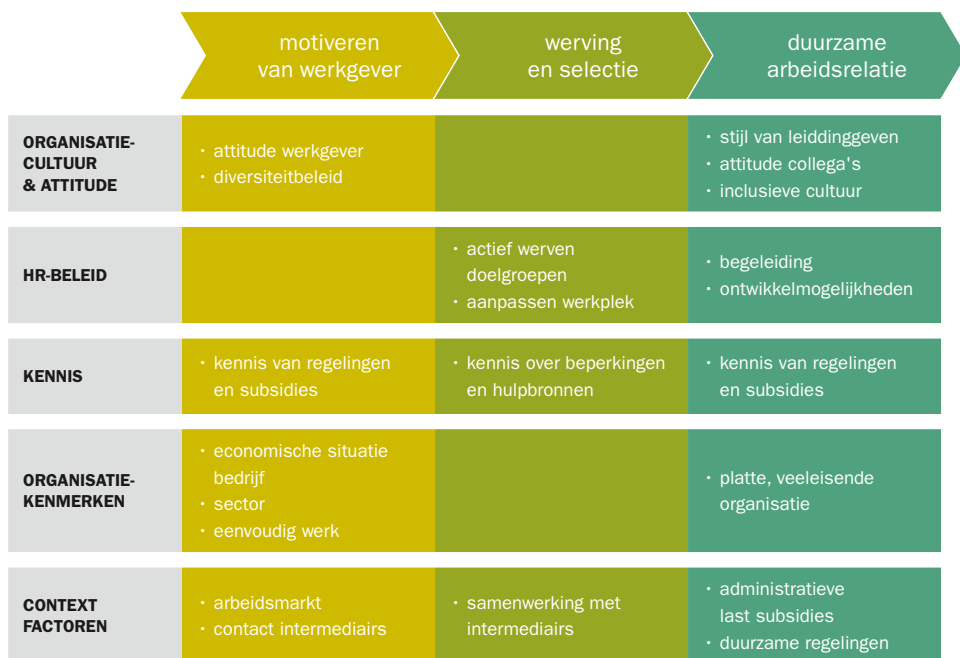
Zoals vermeld is het van belang dat werkgevers op de hoogte zijn van subsidies en regelingen. Ook als werkgevers mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben genomen, blijkt de informatievoorziening een belangrijk aandachtspunt. Een veelheid aan regelingen maakt het voor werkgevers vaak moeilijk door de bomen het bos te blijven zien (RWI 2011).

Organisatiekenmerken

Inclusieve organisaties kennen vaak een platte organisatiestructuur met korte communicatie-lijnen (Wissink et al. 2009; Lammerts en Dekker 2011). Een mogelijke verklaring is dat dit type organisaties flexibeler is en daardoor meer mogelijkheden biedt om het werk aan te passen aan de behoefte van de individuele werknemer. Mensen uit kwetsbare groepen lijken opvallend genoeg ook meer gebaat te zijn bij een veeleisende cultuur dan bij een zorgzame cultuur, wat mogelijk te verklaren is doordat in organisaties met een veeleisende cultuur de werknemer minder 'gepamperd' wordt en er meer duidelijkheid is over wat er van de werknemer verwacht wordt (Bosch et al. 2009).

Context

Veel werkgevers ervaren hoge administratieve lasten rondom de aanvraag en verwerking van voorzieningen. Een veel gehoord punt is verder dat bestaande regelingen niet altijd goed aansluiten bij de behoeften van de werkgevers. Loonkostensubsidies worden slechts onder strenge voorwaarden verstrekt, waaraan werkgevers niet altijd kunnen voldoen (Smit 2009). Ook het feit dat veel regelingen tijdelijk zijn kan een belemmering zijn voor een duurzame inzetbaarheid. Werkgevers hebben vaak weinig vertrouwen in de continuïteit van doorlopende regelingen en durven daarom tijdelijke contracten niet om te zetten in een vast dienstverband (Wissink et al. 2009). De verschillende factoren die uit de literatuurstudie naar voren komen, vatten we samen in figuur 5-2. Daarbij tekenen we aan dat punten die in een eerdere fase belangrijk zijn ook doorwerken in de volgende fasen. De verdeling van factoren over de fasen is echter modelmatig; in de praktijk kunnen sommige ontbreken, overlappen of in een andere fase optreden.



FIGUUR 5-2. Factoren die beïnvloeden of een organisatie inclusief is, 2012. (bron: TNO)

5.3 ONDERZOEK ONDER WERKGEVERS

We toetsen nu of inclusieve organisaties verschillen van reguliere organisaties op de factoren in het hierboven beschreven model. We maken gebruik van een enquête onder bedrijven in Noord-Brabant, aangevuld met gegevens uit de Werkgevers enquête arbeid (WEA).

Data

De WEA is een periodiek onderzoek van TNO, in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, naar het arbeidsbeleid van Nederlandse bedrijven en instellingen. Er zijn tot nu toe twee metingen uitgevoerd, in 2008 en in 2010. Aangezien niet alle factoren uit het model in de WEA bevraagd zijn hebben we in 2011 aanvullende data verzameld met een telefonische enquête onder bedrijven in Noord-Brabant die de WEA in 2010 ingevuld hebben en daarin aangaven nogmaals benaderd te mogen worden voor onderzoek. Van deze 301 bedrijven hebben 228 daadwerkelijk meegedaan (respons 76%).

Representativiteit

De bedrijven in onze steekproef zijn in grootte en sector niet representatief voor de populatie werkgevers in Nederland. Grotere bedrijven zijn oververtegenwoordigd; de sector industrie is sterk oververtegenwoordigd, terwijl de sector handel ondervertegenwoordigd is. Voor het overige volgt de sectorverdeling in grote lijnen de verdeling in heel Nederland.

Eerdere studies laten zien dat grootte en sector relevant zijn voor het al dan niet inclusief zijn van organisaties. We hebben daarom in de analyses gecontroleerd voor grootte en sector.

We willen niet de populatie als geheel beschrijven, maar een exploratieve analyse doen naar verschillen tussen bedrijven die nu of in het verleden mensen uit kwetsbare groepen hebben ingezet en bedrijven die dit nog nooit hebben gedaan. In de steekproef zijn deze beide groepen ongeveer evenredig verdeeld (47% met ervaring, 53% zonder), waardoor een goede vergelijking tussen beide groepen mogelijk is.

Om de bedrijven in de twee groepen te verdelen hebben we in onze enquête de organisaties gevraagd of ze nu of in het verleden ervaring hebben gehad met de inzet van personen vanuit een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Dit is een bredere insteek dan de vraagstelling in de WEA, die vraagt of bedrijven de afgelopen twee jaar bewust mensen uit kwetsbare groepen hebben aangenomen. In ons onderzoek is het percentage bedrijven met ervaring hoger dan het landelijk gemiddelde (28% van de respondenten van onze enquête, tegen 16% voor de totale populatie, op basis van de WEA). Dit kan te maken hebben met een hogere responsbereidheid van deze bedrijven, zeker in relatie tot het onderwerp van de enquête.

Onze steekproef betreft alleen bedrijven uit Noord-Brabant, dus strikt genomen zien we alleen verschillen tussen beide groepen bedrijven in deze provincie. We hebben echter geen reden om aan te nemen dat Noord-Brabant in dit opzicht systematisch afwijkt van de rest van Nederland.

Analyses

We vergelijken in de analyses steeds bedrijven die nu of in het verleden mensen uit kwetsbare groepen hebben ingezet met bedrijven die dat nog nooit gedaan hebben. Of er sprake is van significante verschillen tussen beide groepen toetsen we met t-toetsen en Pearson's Chi-kwadraattoetsen. Omdat onze steekproef niet representatief is voor grootte en sector zijn multivariaat gecorrigeerde toetsen berekend met een variantieanalyse waarbij gecorrigeerd is voor grootte en sector. Vanwege de relatief kleine steekproef hanteren we een $p < .10$ bij het vaststellen van de significantie.

Resultaten

We bespreken nu de resultaten uit ons onderzoek. Als eerste zoomen we in op de motivatie en ervaringen van bedrijven met personeel uit kwetsbare groepen en kijken we welke belemmeringen zij ondervinden. Vervolgens toetsen we of er verschillen zijn tussen organisaties met en zonder ervaring met het inzetten van kwetsbare groepen. Tot slot bespreken we wat inclusieve organisaties in de praktijk doen om de mensen uit kwetsbare groepen in te zetten.

5.3.1 *Motieven en belemmeringen voor de inzet van kwetsbare groepen*

Motieven

Zoals gezegd heeft 47% van de werkgevers in onze enquête nu of in het verleden mensen uit kwetsbare groepen ingezet. Op het moment van het onderzoek had 39% een of meer personen uit kwetsbare groepen in dienst (meestal een of twee).

De organisaties waar mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie werken of werkten hebben hier over het algemeen al langere tijd ervaring mee; bijna twee derde al meer dan 5 jaar. Bijna driekwart (72%) heeft sociale of maatschappelijke motieven (bv. maatschappelijk verantwoord ondernemen of levensbeschouwelijke overtuiging). 17% noemt vooral economische redenen. Dit sluit aan bij eerdere onderzoeken.

Belemmeringen

Tabel 5-1 laat zien welke belemmeringen werkgevers zien om (meer) mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen. Organisaties met ervaring zien vaker geen belemmeringen dan organisaties zonder ervaring: 30% versus 17% (niet in tabel). Organisaties zonder ervaring geven significant vaker als belemmering aan dat het werk bij hen zich er niet voor leent, dat de betreffende groepen niet bij hen solliciteren en dat ze niet weten waar ze personeel uit kwetsbare groepen kunnen vinden. Dit sluit aan bij eerdere onderzoeken die laten zien dat eerdere ervaring het beeld over de inzetbaarheid van mensen uit kwetsbare groepen positief beïnvloed. Toch zien ook de werkgevers met ervaring belemmeringen om meer mensen uit kwetsbare groepen aan te nemen.

TABEL 5-1 Belemmeringen om (meer) mensen uit een kwetsbare positie in te zetten, werkgevers met en zonder ervaring, 2011 (in procenten)
(bron: TNO (Werkgeversenquête Brabant 2011))

BELEMMERING	WEL ERVARING N=108	GEEN ERVARING N=120
Het werk in het bedrijf leent zich er niet voor	39,8	57,5
Verwachte organisatorische rompslomp	12,0	16,7
Verwachte kosten van begeleiding	19,4	15,0
Kwetsbare werkzoekenden solliciteren niet bij bedrijf	9,3	10,8
Financiële risico's door productieverlies	15,7	12,5
Onbekendheid met vinden van kwetsbare werkzoekenden	2,8	8,3

5.3.2 *Verschillen tussen bedrijven met en zonder ervaring met kwetsbare groepen*

Uit de literatuurstudie komen diverse factoren naar voren die in de drie onderscheiden fasen de inzet van mensen uit kwetsbare groepen bevorderen. Getoetst is of bedrijven met en zonder ervaring verschillen op deze factoren. Tabel 5-2 geeft een samenvatting van de resultaten,

geordend naar de factoren en fasen in het beschreven model. Bij het bespreken van de resultaten is er voor de leesbaarheid voor gekozen om geen uitsplitsing naar fasen te maken.

TABEL 5-2 Verschillen tussen organisaties met en zonder ervaring met kwetsbare groepen, naar factoren en fasen, 2011a.

(bron: TNO (WEA 2010, Werkgeversenquête Brabant 2011)

	FASE 1	FASE2	FASE 3
Factor			
Organisatiecultuur			
Mensgerichte cultuur	+		
Diversiteitbeleid (openlijk spreken over verschillen)	○		
Stijl van leidinggeven			○
Attitude (medewerkers hebben moeite met kwetsbare groepen)			-
HR-beleid			
Werving en selectie expliciet gericht op kwetsbare groepen		+	
Begeleiding bij verzuim en re-integratie			+
Leeftijdsbewust personeelsbeleid			○
Ontwikkeling medewerkers			-
Deelname medewerkers aan periodiek overleg			○
Kennis van beperkingen en regelingen kwetsbare groepen			
Omgaan met beperkingen		+	
Vinden informatie over regelingen	○		
Kennis financiële regelingen	○		
Gebruik financiële regelingen			+
Organisatiekenmerken			
Eenvoudige, afwisselende werkzaamheden	+		
Hoog percentage laaggeschoolden (maximaal lbo/mavo/vmbo)	○		
Non-profit	+		
Organisatiestructuur			○
Financieel-economische positie	○		
Context			
Moeite met invullen vacatures voor eenvoudige werkzaamheden	○		

+ = significant meer/vaker bij organisaties met ervaring; ○ = geen significant verschil;
 - = significant meer/vaker bij organisaties zonder ervaring (significantie op 10%-niveau).

Organisatiecultuur

Als eerste kijken we naar de mogelijke verschillen in organisatiecultuur tussen organisaties met en zonder ervaring met kwetsbare groepen. De organisatiecultuur scheidt immers de randvoorwaarden voor de motivatie van de werkgever en de duurzame arbeidsrelatie. We hebben de werkgevers naar verschillende aspecten van een inclusieve cultuur en diversiteitsbeleid gevraagd. De resultaten laten zien dat inclusieve organisaties vaker een mensgericht cultuur hebben (66%) dan organisaties zonder ervaring met het inzetten van kwetsbare groepen (57%). We hebben geen significante verschillen waargenomen in het gevoerde diversiteitsbeleid. In de totale populatie zien we dat er openlijk wordt gesproken over verschillen (76%) en de meeste organisaties sturen erop dat leidinggevenden rekening houden met individuele verschillen (89%) en een respectvolle werkomgeving creëren (97%). Verder zijn leidinggevenden redelijk gemakkelijk aanspreekbaar voor medewerkers (97%). Ook in de stijl van leidinggeven zijn er geen significante verschillen tussen organisaties met en zonder ervaring met kwetsbare groepen. De meeste respondenten (78%) noemen de stijl van leidinggeven in hun organisatie 'coachend'.

Wat betreft de attitude zijn organisaties zonder ervaring het niet significant vaker eens met de stelling dat de klanten moeite zullen hebben met personeel uit kwetsbare groepen dan bedrijven met ervaring. Ook zien we geen significante verschillen in de mening over de tijd dat het leren van nieuwe taken kost, de hulp die mensen uit kwetsbare groepen nodig hebben en de moeilijkheid om kritiek te leveren. Wel zijn organisaties zonder ervaring het significant vaker eens met de stelling dat onbekendheid van medewerkers met mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie een barrière vormt om met hen samen te werken dan bedrijven met ervaring met de inzet van kwetsbare groepen. Bedrijven met ervaring zijn het juist significant vaker eens met de stelling dat mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie loyaler naar de organisatie zijn dan andere medewerkers.

HR-beleid

Volgens de theorie is het HR-beleid van inclusieve organisaties nauw verbonden met de organisatiecultuur. Zoals we zouden verwachten is er een significant verschil tussen organisaties met en zonder ervaring in het actief beleid voeren om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan te nemen. Toch geldt ook voor meer dan de helft van de organisaties met ervaring dat zij geen actief beleid voeren om deze mensen aan te nemen. Bedrijven met ervaring maken gebruik van diverse kanalen voor het werven van mensen uit kwetsbare groepen (tabel 5-3).

TABEL 5-3 Wervingskanalen voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, werkgevers met ervaring (in procenten) (bron: TNO (Werkgeversenquête Brabant 2011))

WERVINGSKANAAL	WERKGEVERS MET ERVARING N=108
Via UWV / werkplein / gemeente	38,9
Door medewerker(s) zelf benaderd	34,3
Via een re-integratiebedrijf	29,6
Via een sociale werkplaats	25,0
Medewerker was al in dienst (verminderd productief geworden)	18,5
Via advertentie	13,9

Tegen de verwachting in zien we in het HR-beleid verder weinig verschillen tussen organisaties met en zonder ervaring. Op arbo-gebied bieden organisaties met ervaring wel vaker begeleiding bij verzuim en re-integratie, maar zij treffen niet vaker maatregelen om een gezonde levensstijl te bevorderen en verzuim terug te dringen en hebben ook niet vaker een Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) of een contract met een externe arbodienst.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid vertoont geen samenhang met de inzet van kwetsbare groepen. Organisaties met ervaring met kwetsbare groepen treffen niet vaker maatregelen opdat werknemers langer kunnen doorwerken, zoals deeltijd-abc, vrijstelling van onregelmatige en ploegendienst, extra vrije dagen voor oudere werknemers en omscholing.

Opvallend is dat organisaties zonder ervaring met het inzetten van kwetsbare groepen significant vaker medewerkers stimuleren zich verder te ontwikkelen (93% tegenover 84%). Hoewel het percentage bedrijven met ervaring dat de mogelijkheid biedt ook hoog is, sluit deze uitkomst aan bij eerdere bevindingen dat mensen uit kwetsbare groepen minder ontwikkelmogelijkheden worden geboden. In het grootste deel van de organisaties nemen alle medewerkers deel aan periodieke overleggen (89%).

Kennis

Er bestaan diverse financiële voorzieningen voor werkgevers om de inzet van mensen uit kwetsbare groepen te stimuleren. We hebben geen significante verschillen tussen organisaties gevonden in kennis over regelingen. Organisaties weten waar ze informatie over regelingen kunnen vinden en waar ze indien nodig ondersteuning en kennis van buiten kunnen krijgen om met beperkingen om te gaan. Organisaties met ervaring hebben ook niet meer kennis van financiële regelingen voor de inzet van kwetsbare groepen.

Logischerwijs maken zij wel significant vaker gebruik van de no-riskpolis bij ziekte en arbeidsongeschiktheid, van loonkostensubsidies en loondispensaties.

Naast kennis over financiële regelingen is het belangrijk om kennis en vaardigheden in huis te hebben over het omgaan met beperkingen. Organisaties met ervaring hebben die significant meer in huis dan organisaties zonder ervaring. Niet duidelijk is echter of dit een determinant of een gevolg is van het inzetten van kwetsbare groepen.

Organisatiekenmerken

Of personen uit kwetsbare groepen in te zetten zijn in een organisatie hangt af van het werk. Ze doen vooral eenvoudig werk. De meeste werkzaamheden in de organisaties in onze steekproef zijn complex met veel hand- en denkwerk. Organisaties met ervaring met kwetsbare groepen hebben significant vaker eenvoudige maar afwisselende werkzaamheden. Toch zijn ook in 73% van de organisaties met ervaring met kwetsbare groepen de werkzaamheden complex. Er is geen verschil aangetroffen in het percentage laaggeschoolde werknemers (maximaal lbo/mavo/vmbo). Wat betreft de overige organisatiekenmerken die uit de literatuurstudie naar voren komen, laat ook ons onderzoek zien dat organisaties met ervaring vaker non-profitorganisaties zijn.

We hebben geen verschillen aangetroffen in organisatiestructuur tussen organisaties met en zonder ervaring met personeel uit kwetsbare groepen. De meeste organisaties (83%) typeren de eigen organisatie als plat. Meer dan 60% typeert haar financieel-economische positie als (zeer) goed.

Context

Krapte op de arbeidsmarkt kan een impuls zijn om mensen uit kwetsbare groepen aan te nemen. Er zijn geen significante verschillen aangetroffen tussen bedrijven met en zonder ervaring wat betreft de mogelijkheid om vacatures voor eenvoudige werkzaamheden in te vullen en de economische positie. Ongeveer een vijfde van de organisaties vindt het (zeer) moeilijk om vacatures voor eenvoudige werkzaamheden te vervullen.

5.3.3 Aanvullende inspanningen van inclusieve organisaties

Wanneer mensen uit kwetsbare groepen eenmaal in de organisatie worden ingezet, vraagt dit over het algemeen extra inspanning van de organisatie. Aan de bedrijven met ervaring is gevraagd welke aanvullende acties zij hebben ondernomen om een duurzame inzet te bevorderen.

Werkaanpassingen

De meeste organisaties doen werkaanpassingen om kwetsbare groepen te kunnen inzetten. De meest voorkomende zijn aanvullende begeleiding of ondersteuning en aanpassing van het werktempo en de productie-eisen (tabel 5-4).

TABEL 5-4 Werkaanpassingen bij de inzet van kwetsbare groependoor werkgevers met ervaring, 2011 (in procenten) (bron: TNO (Werkgeversenquête Brabant 2011))

AANPASSINGEN	WERKGEVERS MET ERVARING N=108
Begeleiding of ondersteuning	52,8
Werktempo of productie-eisen	50,9
Werktijden, pauzeregeling, omvang werkweek	39,8
Bestaande functies aanpassen of nieuwe functies creëren	38,0
Werkplek, hulpmiddelen, meubilair	31,5
Geen	21,3

Extra begeleiding wordt voornamelijk door de leidinggevende en collega's gegeven (69%, niet in tabel). Ook vindt in veel gevallen extra begeleiding door een extern bedrijf of jobcoach plaats (40%). Over het algemeen (88%) is men (zeer) tevreden over de geboden begeleiding. Hoewel maar weinig organisaties speciaal een medewerker aanstellen voor de extra begeleiding, zijn de organisaties die dat doen wel het meest tevreden over de geboden begeleiding. Verder is er geen verschil tussen typen begeleiding en de tevredenheid over de begeleiding. Ongeveer een vijfde van de organisaties waar mensen uit kwetsbare groepen werken of werkten doet helemaal geen aanpassingen. Of er wel of geen werkaanpassingen zijn heeft geen invloed op de tevredenheid over de mensen uit kwetsbare groepen en op het al dan niet bieden van een regulier contract. De mensen uit kwetsbare groepen werken in bijna alle voorkomende gevallen samen met de andere werknemers in de betreffende organisaties (94%). De collega's zijn meestal (82%) ook geïnformeerd over de beperkingen van de medewerkers uit kwetsbare groepen.

Arbeidsrelatie

Aan de organisaties met ervaring hebben we ook gevraagd wat zij doen om personeel uit kwetsbare groepen duurzaam te binden aan de organisatie. Als eerste kijken we naar het type contract dat wordt geboden. Reguliere vaste of tijdelijke contracten voor mensen met een kwetsbare positie komen bij de meeste werkgevers voor (zie tabel 5-5). We merken hierbij op dat de percentages betrekking hebben op werkgevers die mensen met een kwetsbare positie een dergelijk contract bieden. Dit is niet hetzelfde als het percentage mensen met een kwetsbare positie dat een bepaald contract krijgt.

TABEL 5-5 Type contracten van mensen met een kwetsbare positie bij werkgevers met ervaring, 2011 (in procenten) (bron: TNO (Werkgeversenquête Brabant 2011))

TYPE CONTRACT	WERKGEVERS MET ERVARING N=108
Regulier vast contract	62,0
Regulier tijdelijk contract	53,7
Stage, werkervaringsplaats of re-integratietraject	31,5
Detachering via sociale werkplaats of anders	24,1
In dienst via regeling begeleid werken	10,2
Proefplaatsing	18,5

80% van de organisaties met ervaring met kwetsbare groepen is tevreden tot zeer tevreden over hen; 18% is tevreden noch ontevreden. De overige 2% is ontevreden vanwege het tegenvallende functioneren van de betreffende personen. De tevredenheid is terug te zien in het feit dat twee derde van de werkgevers aangeeft dat van de kwetsbare mensen die bij hen werken maar nog geen regulier (vast) contract hebben, ten minste één uitzicht heeft op een regulier contract. De voornaamste reden om geen regulier contract te bieden is dat de plaatsing tijdelijk bedoeld was.

Gebruik financiële voorzieningen

Werkgevers willen gecompenseerd worden voor extra kosten en risico's die komen kijken bij het inzetten van mensen uit kwetsbare groepen. Gekeken is van welke regelingen werkgevers met ervaring gebruik maken. Loonkostensubsidie is veruit de meest gebruikte financiële voorziening (55,6% van de organisaties die ervaring hebben met de inzet van kwetsbare groepen). Ruim een kwart van de organisaties met inzet van kwetsbare groepen maakt geen gebruik van financiële voorzieningen.

TABEL 5-6 Financiële voorzieningen, werkgevers met ervaring, 2011 (in procenten)
(bron: TNO (Werkgeversenquête Brabant 2011))

VOORZIENING	WERKGEVERS MET ERVARING N=108
Loonkostensubsidie	55,6
Loondispensatie	17,6
Premiekorting of no-riskpolis	31,5
'Kleine banen'-regeling	1,9
Subsidie voor aanpassing van de werkplek	14,8
Subsidie Europees Sociaal Fonds	6,5
Subsidie voor scholing of opleiding	28,7
Geen	26,9

Samenwerking met intermediairs

Intermediairs kunnen werkgevers voorlichting geven, begeleiding bieden of helpen bij het creëren van passende functies. 29% van de organisaties met ervaring heeft structurele samenwerkingsafspraken met derden over het plaatsen van kwetsbare groepen.

5.4 CONCLUSIE

Door maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing en ontgroening is het streven van beleidsmakers om zo veel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking te laten instromen op de arbeidsmarkt. Gezien het lage percentage bedrijven dat momenteel mensen uit kwetsbare groepen in dienst heeft is de vraag urgent hoe organisaties gestimuleerd kunnen worden om daar meer toe over te gaan.

We onderscheiden drie fasen bij het bevorderen van de inzet van kwetsbare groepen in organisaties: het motiveren van de werkgever, de werving en selectie, en de duurzame inzet. Een literatuurstudie naar de werkgeversbenadering en kenmerken van inclusieve organisaties laat per fase een groot aantal factoren zien die (duurzaam) inzetten van mensen uit kwetsbare groepen bevorderen. Niet eerder is onderzocht of inclusieve organisaties op deze kenmerken ook wezenlijk verschillen van organisaties die geen kwetsbare groepen inzetten. Op basis van data uit de WEA en een aanvullende enquête onder werkgevers in Noord-Brabant hebben we in een exploratieve studie bekeken welke verschillen er zijn in kenmerken tussen organisaties die wel en organisaties die geen ervaring hebben met het inzetten van mensen uit kwetsbare groepen. Daarnaast hebben we bekeken hoe organisaties mensen vanuit een kwetsbare positie inzetten. Gezien het exploratieve karakter van deze studie is

niet vast te stellen welke factoren doorslaggevend zijn. We kunnen hooguit aangeven welke factoren mogelijk een rol spelen.

5.4.1 *Aangetroffen verschillen*

De uitkomsten bevestigen eerdere studies die het belang van de attitude van de werkgever en kennis over de doelgroep benadrukken. De meeste inclusieve organisaties bieden om sociale redenen mensen uit kwetsbare groepen een kans. Inclusieve organisaties blijken een positiever beeld te hebben van de doelgroep en de reacties op hen van collega's. Bovendien hebben deze organisaties meer kennis van de mogelijkheden en beperkingen van de doelgroep.

Deze kennis is relevant in de werkgeversbenadering en helpt om vooroordelen bij collega's te voorkomen en betere aanpassing te realiseren. Verder zien we dat inclusieve organisaties vaker een mensgerichte cultuur hebben. Tegen de verwachting in hebben zij echter niet meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid in het HR-beleid, in de vorm van verzuimbeleid of leeftijdsbewust personeelsbeleid. Wel voeren zij vaker een actief beleid om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan te nemen en bieden ze vaker begeleiding bij verzuim en re-integratie. Hoewel buiten de scope van dit onderzoek, lijken deze factoren samen te hangen met een positieve attitude van de werkgever.

Inclusieve organisaties maken (logischerwijs) meer gebruik van financiële regelingen om de inzet van kwetsbare groepen te bevorderen, vooral van loonkostensubsidies. Hoewel de meeste inclusieve organisaties uit sociale overwegingen handelen, laat dat onverlet dat risicobeheersing een belangrijke rol speelt bij het in dienst nemen en houden van mensen uit kwetsbare groepen. Een eventuele lagere productiviteit of extra kosten moeten gecompenseerd worden. Zoals naar voren kwam in de literatuurstudie, is de tijdelijkheid van veel regelingen een belemmering voor het duurzaam inzetten van mensen uit kwetsbare groepen.

Voor al deze onderscheidende kenmerken geldt evenwel dat niet aan te geven is of zij een verklaring zijn voor inclusiviteit dan wel het gevolg ervan zijn. Behalve de bovenstaande punten zien we in ons onderzoek geen significante verschillen tussen organisaties die wel en die geen ervaring hebben met het inzetten van mensen uit kwetsbare groepen. De meeste organisaties in ons onderzoek hebben kenmerken van een inclusieve organisatiecultuur waar ruimte is voor verschillen, met een coachende stijl van leidinggeven en aandacht voor de ontwikkeling van de medewerkers.

Uiteraard moet een organisatie wel geschikt werk kunnen bieden aan kwetsbare groepen. Het inzetten van kwetsbare groepen vraagt wel een extra inspanning van de organisatie in de vorm van begeleiding of werkaanpassingen. Uit eerdere studies weten we dat begeleiders zorgvuldig geselecteerd en zo nodig extra geschoold moeten worden en niet extra belast (Smit 2009). Organisaties die nog geen ervaring hebben met het inzetten van mensen uit kwetsbare groepen moet zich terdege bewust zijn van de extra inspanning die zij moeten doen en van eventuele beperkingen van de doelgroep.

Bij inclusieve organisaties draait het er niet alleen om óf mensen uit kwetsbare groepen worden ingezet, maar ook dat deze mensen de kans krijgen zich verder te ontwikkelen zodat duurzame deelname mogelijk wordt. Onze studie laat zien dat inclusieve organisaties achterblijven bij reguliere organisaties in het stimuleren van medewerkers om zich te ontwikkelen, wat mogelijk een bevestiging is van eerdere studies die laten zien dat ontwikkelmogelijkheden voor mensen uit kwetsbare groepen vaak ontbreken.

5.4.2 Handvatten voor beleid

De uitkomsten van deze studie geven een eerste indicatie voor handvatten voor beleidsmakers. De aandacht moet vooral uitgaan naar het motiveren van de werkgever. Goede voorlichting, begeleiding aan zowel de werkgever als de kandidaat en duurzame financiële compensatieregelingen helpen om vooroordelen weg te nemen. Dat zal niet genoeg zijn om alle potentieel geschikte werkgevers te motiveren. Mits aan genoemde punten van voorlichting, begeleiding en financiële compensatie voldaan wordt, kan lichte dwang, bijvoorbeeld in de vorm van social-return-eisen in aanbestedingen, werkgevers verder over de streep trekken om mensen uit kwetsbare groepen aan te stellen.

Een andere optie is een actief wervingsbeleid stimuleren voor mensen uit kwetsbare groepen, zoals in sommige cao's al gebeurt (Crossover 2011). Belangrijke randvoorwaarde is dat het werken met doelgroepen niet ten koste mag gaan van het bedrijfsresultaat. Organisaties kunnen daarom niet onbeperkt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen en niet alle organisaties hebben even veel werk dat geschikt is (te maken) voor hen. Het inzetten van mensen uit kwetsbare groepen is maatwerk.

Vorkomen moet worden dat mensen uit kwetsbare groepen aangenomen worden zonder een volwaardige arbeidservaring te bieden, bijvoorbeeld om aan quota te voldoen. Beleid voor bevordering van de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen moet dan ook niet stoppen bij het motiveren van de werkgever en wegnemen van risico's, maar ook gericht zijn op het stimuleren van ontwikkeling van kwetsbare groepen om een volwaardige en duurzame inzetbaarheid mogelijk te maken.

5.5 REFERENTIES

- Bosch, L., T. Overmars-Marx, D. Ooms en W. Zwinkels (2009). Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang: In dienst treden van Wajongers en behoud van werk. Utrecht: Vilans.
- Crossover (2011). Cao en Wajong: overzicht van cao-afspraken over Wajongers. Nieuwegein: Crossover.
- Chan, F., D. Strauser, P. Maher, E.-J. Lee, R. Jones en E.T. Johnson (2010). Demands-Side Factors Related to Employment of People with Disabilities: A Survey of Employers in the Midwest Region of the United States. In: Journal of Occupational Rehabilitation, jg. 20, nr. 4, p. 412-419.

- Cubero, C. G. (2007). Situational leadership and persons with disabilities. In: *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, jg. 29, nr. 4, p. 351-356.
- Duinkerken, G., P. Wesdorp en S. van der Woude (2009). Tussen nieuw denken en nieuw doen: Verkenningen attitudes rond de IJKLMN. Zoetermeer: WhatWorks.
- Findler, L., L. H. Wind en M.M. Barak (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society – Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and organizational Commitment. In: *Administration in Social Work*, jg. 31, nr. 3, p. 63-94.
- Habeck, R., A. Hunt, C.H. Rachel, J. Kregel en F. Chan (2010). Employee Retention and Integrated Disability Management Practices as Demand Side Factors. In: *Journal of Occupational Rehabilitation*, jg. 20, nr. 4, p. 443-455.
- Hernandez, B. (2000). Employer Attitudes Toward Workers with Disabilities and their H.H Employment Rights: A Literature Review. In: *Journal of Rehabilitation*, jg. 66, nr. 4, p. 4-16.
- Hernandez, B., K. McDonald, M. Divilbiss, E. Horin, J. Velcoff en O. Donoso (2008). Reflections from Employers on the Disabled Workforce: Focus Groups with Healthcare, Hospitality and Retail Administrators. In: *Journal of Employee Responsibilities and Right*, jg. 20, nr. 3, p. 157-164.
- Horssen, C.P van, F.J.N. Nijhuis en L. Mallee (2010). Meer werkplekken bij werkgevers: Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- Irvine, A. en J. Lupart (2008). Into the workforce: Employers' perspectives on inclusion. In: *Developmental Disabilities Bulletin*, jg. 36, nr. 1-2, p. 225-250.
- Lammerts, R. en M. Stavenuiter (2010). Wajongers op de werkvloer: inpassing en acceptatie van jonggehandicapten in bedrijven. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Lammerts, R. en F. Dekker (2011). Wajongers op de werkvloer: Onderzoek naar ervaringen in 31 bedrijven. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, jg. 90, nr. 4, p. 40-42.
- Mor-Barak, M. E. M. (1999). Beyond Affirmative Action – Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. In: *Administration in Social Work*, jg. 23, nr. 3, p. 47-68.
- RWI (2011). Re-integratiemarktanalyse 2011. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Samant, D., M. Soffer, B. Hernandez, M. Adya, J. Levy, O. Akinpelu en P. Blanck (2009). Corporate Culture and Employment of People with Disabilities: Role of Social Workers and Service Provider Organizations. In: *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation*, jg. 8, nr. 3-4, p. 171-188.
- Schur, L., D. Kruse en P. Blanck (2005). Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities. In: *Behavioral Sciences and the Law*, jg. 23, nr. 1, p. 3-20.
- Siegert, J. en B. Cuelenaere (2009). Overwegingen en gedrag van werkgevers bij aannamebeleid: Onderzoek naar overwegingen bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Rotterdam: Ecorys.
- Smit, A. (2009). Sociaal en slim ondernemen: werken naar vermogen in reguliere bedrijven. Hoofddorp: TNO.

- Smit, A., C. Wevers, H. Kooij-de Bode en J. van der Wolk (2010). Het verschil maken: Sociale innovatie in de schoonmaakbranche door de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hoofddorp: TNO.
- Stone, D. L. en A. Colella (1996). A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. In: The Academy of Management Review, jg. 21, nr. 2, p. 352-401.
- Thurow, L.C. (1975). Generating inequality. New York: Basic Books.
- Unger, D.D. en J. Kregel (2003). Employers' knowledge and utilization of accommodations. In: Work, jg. 21, nr. 1, p. 5-15.
- Vos, E. de en S. Andriessen (2010). HandvaHen voor werkgevers die Wajongers in dienst nemen en houden. Hoofddorp: TNO.
- Vries, S. de, C. van de Ven en T. Wilthagen (2007). Aan de slag met diversiteit: Praktische tips voor beleid. Hoofddorp: TNO.
- Wissink, C.E., L. Mallee en M. van Leer (2009). Ervaringen van werkgevers met Wajongers: Onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

PSO

Objectieve meetlat voor sociaal ondernemen

‘Een hulpmiddel om meer mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan het werk te helpen in reguliere banen.’



Het kabinet vindt dat mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie zo veel mogelijk aan het werk moeten in reguliere banen. Om de participatie van deze mensen te bevorderen, heeft TNO in nauwe samenwerking met toonaangevende bedrijven de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) ontwikkeld. Met dit instrument maken we sociaal ondernemen objectief en eenduidig meetbaar.

PRESTATIELADDER

De PSO is opgezet als een prestatieladder: van een erkenning van een bedrijf dat een concreet plan heeft om socialer te gaan ondernemen (aspirantstatus) tot aan de erkenning van bedrijven die meer dan gemiddeld presteren (trede 1 tot en met 3). De PSO meet de mate waarin bedrijven zelf werk bieden aan kwetsbare groepen én de mate waarin bedrijven sociaal inkopen of werk uitbesteden aan sociale werkplaatsen of andere bedrijven met een PSO-erkenning.

SOCIAL RETURN

Bedrijven kunnen zelf een PSO-erkenning aanvragen. Die geeft aan dat een bedrijf meer dan gemiddeld bijdraagt aan werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Bedrijven kunnen zich hiermee onderscheiden in het kader van maatschappelijk ondernemen. Zo'n erkenning is ook belangrijk omdat steeds meer organisaties die opdrachten aanbesteden, vragen om social return: ze stellen de eis dat bedrijven een sociale tegenprestatie leveren in ruil voor de opdracht.

CERTIFICATEN EN LEERNETWERK

De eerste deelnemende bedrijven hebben al een certificaat ontvangen; het streven is om jaarlijks minimaal 52 bedrijven te laten certificeren. TNO heeft bovendien een leernetwerk opgezet waarin gemeenten die de PSO willen gebruiken, ervaringen uitwisselen. De PSO staat extra in de belangstelling omdat het kabinet een quotum wil invoeren voor het aantal arbeidsgehandicapten in organisaties. De PSO kan daarbij een goed hulpmiddel zijn, of een alternatief voor het quotum. Daarnaast is er veel belangstelling voor de website www.pso-nederland.nl.

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

Manager kwaliteit bij beveiligingsbedrijf:

‘Wij zijn blij met de PSO. Mensen uit de doelgroep aannemen is één, maar ze goed begeleiden en een echt duurzame relatie aangaan is andere koek. Met het PSO certificaat kunnen we aantonen dat we daadwerkelijk investeren in deze groep werknemers. Het mes snijdt aan twee kanten. Commercieel is een certificaat interessant: als gemeenten hiermee gaan werken in het kader van social return, maken we meer kans bij aanbestedingen. Het is goed voor ons imago en levert een voorsprong op ten opzichte van onze concurrenten!’

Directeur van Start Foundation (maatschappelijk investeringsfonds):

‘Wij hebben een stimuleringsmaatregel geïntroduceerd voor gebruik van de PSO door het mkb in gemeenten die de PSO geadopteerd hebben. Daarmee hopen wij dat ook het mkb kan profiteren van social return. Wij zien daar nog volop groeikansen.’

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

INCLUSIEVE TEAMS

Succesfactoren om SW'ers in reguliere organisaties op te nemen

In sommige organisaties werken SW'ers samen in een team met reguliere werknemers. Soms geeft dat problemen, soms werkt het goed. TNO bracht in een verkennend onderzoek de succesfactoren in kaart.

Ons land kent volgens de onderzoekers een kwart miljoen mensen die wel betaalde arbeid kunnen verrichten, maar vanwege een beperking niet zelfstandig in een baan kunnen werken. Voor hen zijn verschillende beschutte constructies in het leven geroepen, maar het huidige kabinet wil dat deze mensen in reguliere organisaties gaan werken. Werkgevers zijn vooralsnog echter terughoudend.

ONDERZOEK

De onderzoekers spraken met verschillende werkgevers om te praten over hun praktijkervaringen met SW'ers. Deze werkgevers maken gebruik van gemengde teams: SW'ers werken samen met reguliere werknemers. De onderzoekers keken specifiek naar drie gebieden van anders-zijn.

1. SEPARATIE

Separatie omvat de verschillen tussen SW'ers en reguliere teamleden in waarden, overtuigingen, verschillen van mening of verschillen in houdingen met betrekking tot teamdoelen en -processen. Volgens Kyra Luijters van TNO is er in de praktijk inderdaad sprake van separatie. 'Regelmatig is de werkhouding van SW'ers minder goed omdat ze niet gewend zijn om afgerekend te worden op productiedoelstellingen. In SW-bedrijven is het al goed dat ze aanwezig zijn; daardoor houden ze in reguliere bedrijven soms vaker pauze en zijn ze soms minder gemotiveerd. Het omgekeerde komt echter ook voor: dat SW'ers zo trots zijn dat ze in een reguliere organisatie mogen werken, dat hun werkhouding juist beter is.'

Hoe gaan bedrijven om met dit verschil in werkhouding? 'Ze kijken bijvoorbeeld naar de teamsamenstelling. We horen dat het goed werkt om één of meerdere reguliere werknemers naast één SW'er te zetten: dan wordt de SW'er meegenomen in het werk.'

2. VARIËTEIT

Variëteit omvat de verschillen tussen SW'ers en reguliere teamleden in onder meer inhoudelijke expertise, functieachtergrond, relevant bedrijfsnetwerk en werkervaring. 'Een concreet voorbeeld: we hoorden het verhaal van een SW'er in een schoonmaakbedrijf die niet in staat was te bukken terwijl de plinten wel schoongemaakt moesten worden. In een gemengd team kan een reguliere kracht die taak dan overnemen. Soms zie je dat er ook een verschil is in algemene werkvaardigheden, zoals 'op tijd komen'. Of dat wel of niet een probleem wordt, hangt af van hoe een werkgever het werk vormgeeft: 'Door als werkgever open in kaart te brengen wat iemand kan, en te kijken of het werk daarbij past of passend gemaakt kan worden, is de kans op succes groter.'

3. ONGELIJKHEID

Ongelijkheid gaat over verschillen in waardering: loon, status, beslissingsbevoegdheid, sociale macht en privileges. Uit de literatuur is bekend dat ervaren ongelijkheid sterk negatieve gevolgen heeft. Volgens Kyra Luijters komt ook dat voor: 'Wanneer een SW'er gedetacheerd is, valt hij soms onder een andere CAO. In een concreet geval kan het dan voorkomen dat een SW'er minder presteert maar meer verdient dan een regulier iemand. En als klap op de vuurpijl hoeft een SW'er ook nog eens niet 's avonds te werken. In de schoonmaakbranche bracht dit een werkgever in een lastig pakket.'

Hoe gaan bedrijven hiermee om? 'Dat kan op twee manieren: waar je verschillen kunt wegnemen, moet je dat doen. En in andere gevallen is het goed om helder te communiceren over de verschillen. Want wanneer verschillen als legitiem worden ervaren, is er geen probleem.'

TIPS VOOR WERKGEVERS

In de inventariserende studie worden een aantal succesfactoren door werkgevers aangedragen bij de werving van SW'ers, volgens Luijters:

- Begin met een paar SW'ers tegelijk, niet met een hele groep. Wanneer ze meteen een substantieel aandeel van het team zijn, heeft dat direct een grote invloed op de bedrijfscultuur. Wanneer je met een paar mensen begint, gaat de SW-cultuur niet overheersen.
- Selecteer aan de poort, net zoals je dat met reguliere mensen doet. Je kunt mensen best uit sociale of kostentechnische redenen in dienst nemen, maar sla de normale selectiestap niet over. Weet wat voor vlees je in de kuip hebt.
- Zorg voor goede leiderschapskwaliteiten in je bedrijf. SW'ers hebben soms heldere en kleine opdrachten nodig, maar dat verschilt van persoon tot persoon. Je moet dus in de aansturing rekening houden met maatwerk. Die inschatting moeten je leidinggevendenden kunnen maken.

(Bron: P&O Actueel, 23 april, 2012)

HET NATIONAAL
INZETBAARHEIDSPAN
GAAT UIT VAN EEN OPEN
SAMENWERKING TUSSEN
KENNISPARTNERS,
INTERMEDIARS EN
BEDRIJVEN: HET GEHEEL
IS MEER DAN DE SOM
DER DELEN.

6

DUURZAME INZETBAARHEID VANUIT
DIAGNOSTISCH PERSPECTIEF:

PRAKTISCHE MEET- INSTRUMENTEN BINNEN EEN NATIONAAL INZETBAARHEIDSPAN

Francel Vos | Jan Fekke Ybema | Goedele Geuskens

HOOFDSTUK IN STEEKWOORDEN	INSTEK	INSTRUMENTEN
<ul style="list-style-type: none">• Aan de slag met DI!• Hoe weet je waar te beginnen en waarop te interveniëren?• Meetinstrumenten voor specifieke DI thema's	<ul style="list-style-type: none">• Van onderzoek naar praktijk• Voor werkgevers / HR / leiding-gevenden• Evidence-based	<ul style="list-style-type: none">• NIPlan• DIX• Mooi Werk Tool• Alert Tool

In dit hoofdstuk¹³ komt het Nationaal Inzetbaarheidsplan (NIPlan) aan de orde. Het initiatief is in het leven geroepen om kennis over duurzame inzetbaarheid beter toepasbaar te maken in de organisatiepraktijk. Een belangrijk onderdeel is van het NIPlan is de bedrijfscan voor werkgevers en de duurzame inzetbaarheidsindex (DIX) voor werknemers. De combinatie van deze praktische meetinstrumenten geeft richting aan interventiebeslissingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en biedt de mogelijkheid DI-aanpakken te monitoren.

13 Een meer uitgebreide versie van dit hoofdstuk werd eerder gepubliceerd in het boek 'Een leven lang inzetbaar?' uit 2013. Bronvermelding: Ybema, J.F., Vos, F. & Geuskens, G. (2013). Duurzame inzetbaarheid: van onderzoek tot praktijk. In: De Lange, A. H., Van der Heijden, B. I. J. M. (Red.). Handboek: Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet (pp. 185-217).

Het hoofdstuk is verder aangevuld met gegevens uit het TNO-rapport Inzicht in inzetbaarheid, Nationaal Inzetbaarheidsplan Monitorgegevens 2012. Vos, F., & De Jong, T. (2013). TNO: Hoofddorp.

6.1 HET NIPLAN: AANPAK IN BEDRIJVEN EN INZICHT IN INTERVENTIES

Een belangrijke vraag is hoe kennis over duurzame inzetbaarheid uit (wetenschappelijk) onderzoek kan worden omgezet naar beleid en interventies in de praktijk. Interventies worden vaak door onderzoekers zonder betrokkenheid van werkgevers of intermediaire organisaties ontwikkeld. Vaak is er geen infrastructuur voorhanden om kennis over te dragen aan 'het veld'. Bovendien zijn er maar weinig bedrijven die effectief bewezen interventies implementeren. In een recent onderzoek gaven werkgevers aan dat het implementeren van effectieve maatregelen kan worden gestimuleerd door het vormen of uitbreiden van bestaande netwerken, het uitwisselen van ideeën tussen bedrijven, en het bundelen van kennis en financiële middelen vanuit sectororganisaties of andere netwerken (Houtman, Kok, Van der Klauw, Lammers, Jansen, Van Ginkel, 2012). Netwerkvorming speelt een belangrijke rol in een recent ontwikkelde aanpak voor bedrijven; het Nationaal Inzetbaarheidsplan (NIPlan). Binnen het NIPlan delen en ontwikkelen bedrijven en intermediairs (organisatieadviseurs, HR-adviseurs, vitaliteitsadviseurs enz.) kennis met elkaar. TNO zorgt daarbij voor kwaliteitsbewaking en monitoring. In het vervolg van dit hoofdstuk bespreken we de aanpak van het NIPlan.

6.1.1 Wat is het NIPlan?

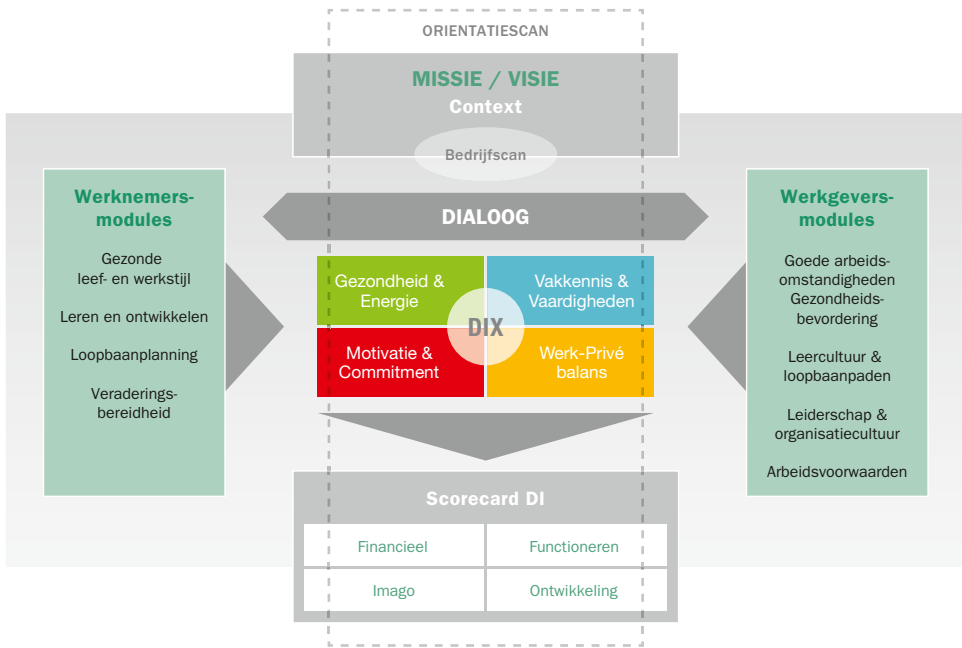
Hoe kun je de verschillende determinanten van duurzame inzetbaarheid verwerken tot een aanpak die werkt? Dit is een vraag die in 2010 werd aangegrepen door TNO, WerkVanNu en het Werkgeversforum (Wgf) door het lanceren van het Nationaal Inzetbaarheidsplan, kortweg NIPlan. De uitgangspunten van het NIPlan zijn:

1. Duurzame inzetbaarheid draagt bij aan de ambities van zowel werkgever als werknemer. Het in lijn brengen van deze ambities is het ultieme doel, waardoor naast een betere individuele inzetbaarheid, ook een bredere organisatieontwikkeling mogelijk wordt.
2. Duurzame inzetbaarheid draait om de vitaliteit van medewerkers; zij moeten werk doen dat bij hen past en kunnen omgaan met de bergen en dalen die op hun pad komen. Duurzame inzetbaarheid draagt bij aan meer plezier in het werk, meer veerkracht en een hogere productiviteit.
3. Het geheel is meer dan de som der delen. Het NIPlan gaat uit van een open samenwerking tussen kennispartners, intermediairs en bedrijven. Door samen te investeren worden krachten en talenten gebundeld en worden de partijen innovatiever en zijn ze beter en sneller in staat om een beweging te realiseren op alle aspecten die spelen bij duurzame inzetbaarheid.
4. Door ervaringen systematisch te verzamelen en te delen worden effecten zichtbaar en kunnen interventies op inzetbaarheid (kosten)effectiever ingezet worden.
5. Duurzame inzetbaarheid vraagt om maatwerk. Een effectieve aanpak houdt rekening met de context van een bedrijf en verschillende doelgroepen (oud-jong, hoog-laagopgeleiden).
6. Een aanpak die werkt klopt inhoudelijk (is wetenschappelijk onderbouwd) maar is vooral ook helder, leuk, inspirerend en geeft energie om ermee door te gaan.

In het vervolg schetsen we de kern en werkwijze van het NIPlan. We beschrijven hiervoor het onderliggende model, de infrastructuur, een stappenplan met instrumentarium en de wijze van monitoren van ervaringen en effecten.

6.1.2 NIPlan-model

Het NIPlan heeft als basis het model zoals gepresenteerd in figuur 6-1. Uit dit model volgt ook de insteek die gehanteerd wordt bij het adviseren en begeleiden van bedrijven.



FIGUUR 6-1. NIPlan model

Visie

Duurzame inzetbaarheid is geen thema waar je ‘zomaar’ aan begint. Dat blijkt al uit het woord duurzaam: ook overmorgen en volgend jaar moet het renderen. Een bedrijf zal daarom eerst moeten formuleren waaróm duurzame inzetbaarheid belangrijk is voor de organisatie en wat men met beleid en interventies denkt op te lossen of te realiseren.

Vier kernelementen

Binnen het NIPlan hebben we duurzame inzetbaarheid van werknemers samengevat in vier kernelementen: gezondheid, vakkennis en vaardigheden, motivatie en betrokkenheid (bezieling) en een goede werk-privébalans. De bestaande literatuur geeft voldoende onderbouwing voor het belang van deze elementen (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Dorenbosch, Sanders, & Blonk, 2012). Onderzoeken als STREAM zullen steeds meer zicht geven in welke variabelen de duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken bepalen, en hoe ze met elkaar samenhangen.

Bijdrage aan ambities

We gaan ervan uit dat duurzame inzetbaarheid 'waarde' heeft en dat werknemers door hun inzetbaarheid een bijdrage leveren aan het realiseren van ambities van het bedrijf én het individu zelf. De opbrengst hoeft niet alleen van financiële aard te zijn maar kan ook gaan over het imago, ontwikkeling of innovatiekracht, of bijvoorbeeld een efficiënt lopend proces (functioneren).

Rol voor werkgever én werknemer

Zowel werkgever als werknemer beïnvloeden de inzetbaarheid. Zij zijn dan ook beiden aan zet en interventies zullen zich zowel op het individu als op de organisatie moeten richten. Een werkgever faciliteert en stimuleert en een werknemer heeft de verantwoordelijkheid gebruik te maken van de geboden mogelijkheden om de inzetbaarheid op peil te houden. Er is sprake van leiderschap op meerdere niveaus; er is een heldere visie, er is sprake van steun en eigen initiatief.

Een goed gesprek

Om te weten waar ieders behoefte ligt is een goede communicatie cruciaal. Periodieke functioneringsgesprekken maar ook goede informatie over waar het bedrijf naartoe wil, zijn van belang. Dit gaat niet vanzelf en vereist aandacht voor de juiste sociale (gespreks)vaardigheden en tools. Leidinggevendenden moeten bijvoorbeeld op de hoogte zijn van de middelen die ze kunnen inzetten en de functionarissen waar ze naar kunnen verwijzen. Ook moet er sprake zijn van een veilige en open cultuur en moet men zich bewust zijn van het wederzijds belang.

6.2 BEDRIJFSSCAN EN DIX

Voor het NIPlan is instrumentarium ontwikkeld ter ondersteuning van de juiste keuzes en om te monitoren of je als bedrijf of individuele medewerker op de goede weg bent. Voor werknemers is de Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX) ontwikkeld en voor bedrijven de Bedrijfs-scan. Deze instrumenten worden later in het hoofdstuk verder toegelicht.

Met een model aan de hand realiseer je natuurlijk nog geen verandering in duurzame inzetbaarheid. Het model is daarom alleen een belangrijke basis van de netwerkstructuur van het NIPlan. Het biedt een gedachtegoed van waaruit intermediairs (adviseurs) en bedrijven aan de slag gaan, ervaringen delen en van elkaar leren. In de volgende paragraaf wordt de infrastructuur van het plan geschetst.

6.2.1 Hoe is het NIPlan georganiseerd?

Het NIPlan is een netwerkorganisatie waar adviesbureaus en bedrijven zich bij aansluiten. Initiatiefnemers zijn het Werkgeversforum, WerkvanNu en TNO. Zij hebben elk een verschillende rol binnen het programma van het NIPlan. Het Werkgeversforum is verantwoordelijk voor de organisatie van en communicatie in het netwerk. WerkvanNu ondersteunt adviseurs

en bedrijven in de praktijk. TNO is de schakel tussen wetenschap en praktijk. Zij bewaakt de kwaliteit en toepassing van het instrumentarium, monitort de processen binnen de bedrijven en voedt partners met nieuwe wetenschappelijke inzichten.

Inmiddels zijn ruim twintig intermediairs met uiteenlopende achtergrond aangesloten bij het netwerk. Er zijn partners die strategisch advies geven aan bedrijven, arbodiensten, uitzendorganisaties en organisaties of adviseurs die werknemers coachen of trainen. De partners komen periodiek bij elkaar in trainingen, intervisiebijeenkomsten en kennisdeelavonden. Hier wordt kennisgemaakt met ieders expertise, worden ervaringen gedeeld en wordt feedback gegeven op aanpakken en tools.

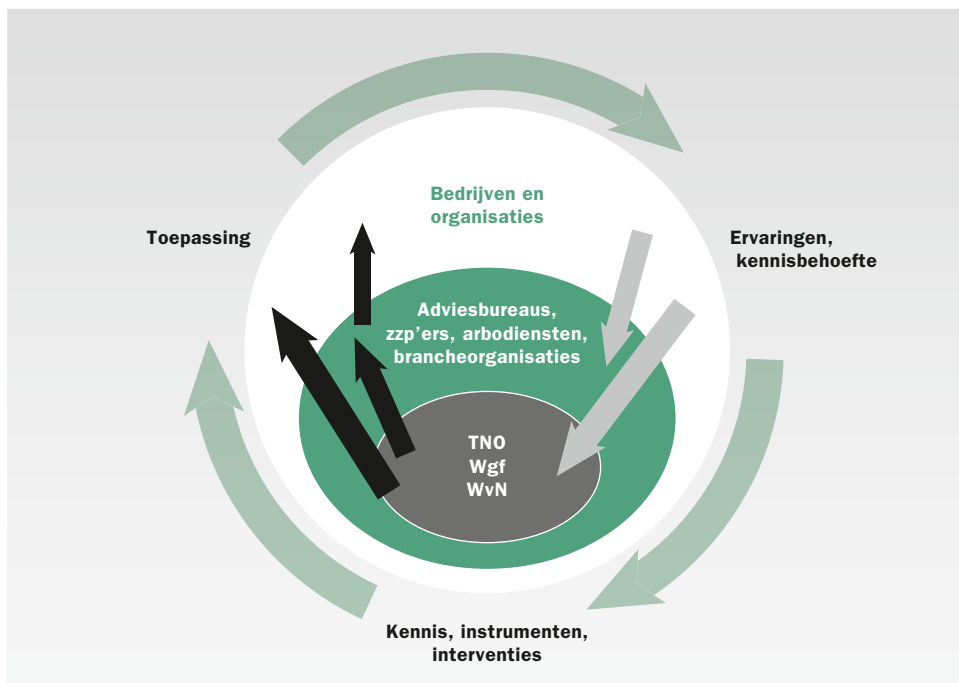
Bedrijven laten zich graag begeleiden door een externe adviseur maar kunnen zich ook zelf aansluiten bij het netwerk. Vooral grote bedrijven sluiten zich zelfstandig aan omdat zij beschikken over een eigen HR-afdeling en interne adviseurs.

In figuur 6-2 wordt de infrastructuur van het NIPlan schematisch weergegeven. TNO formuleert samen met de partners kennisvragen die door middel van data-analyse en onderzoek in de praktijk worden beantwoord. De kennis die dit onderzoek oplevert, stroomt vanuit het kennisinstituut naar de adviseurs en bedrijven in het veld. TNO vertaalt de kennis samen met de partners naar bruikbare interventies en passen deze toe in de praktijk. De werkwijze en processen worden gemonitord en geëvalueerd en de resultaten worden teruggekoppeld aan de partners ter verbetering van hun adviezen, beleid en interventiekeuze. Voor bredere kennisdeling wordt over de resultaten gepubliceerd.

Ervaringen van NIP partners

De DIX en Bedrijfsscan zijn hier de meest toegepaste en geëvalueerde instrumenten. Deze instrumenten zullen op basis van praktijkervaringen steeds worden bijgesteld. Vooral de rapportageteksten en het stimuleren van deelnemers om verbeteracties op te pakken krijgen hierbij aandacht. Daarnaast is door TNO ontwikkelde kennis over taak- en functieherontwerp en leiderschapsprofielen aangeboden aan de partners. Zij gaan hier naar behoefte mee aan de slag en TNO evalueert het gebruik en de toepasbaarheid.

Op deze manier stroomt de kennis rond in het netwerk. Er is sprake van open innovatie met als doel om op een steeds effectievere manier de markt te ondersteunen.



FIGUUR 6-2. Infrastructuur van het NIPlan

6.3 STAPPENPLAN

Na het model en de infrastructuur zal nu worden ingegaan op de systematische aanpak van het NIPlan ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid. Partners van het NIPlan werken volgens een achtstappenplan (figuur 6-3). Zij zetten elk hun eigen expertise in ondersteund door vragenlijsten en hulpmiddelen die beschikbaar worden gesteld via een digitale infrastructuur van het NIPlan.



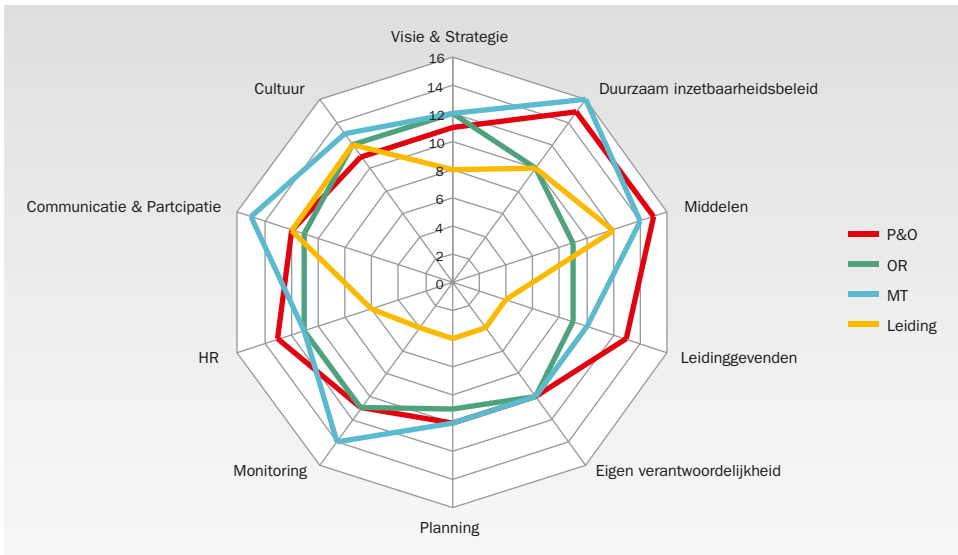
FIGUUR 6-3. NIPlan in acht stappen

De 8 stappen zijn vrij gedetailleerd. Voor de beschrijving clusteren we de 8 stappen naar 4 fasen.

6.3.1 Fase 1: Structureren en doelen formuleren

1. Oriëntatie op de problematiek.
2. Analyse van de cijfers.
3. Ambities bepalen.

Gestart wordt met het opstellen van een concrete ‘business-’ of beter ‘value-case’. Er wordt besproken waarom duurzame inzetbaarheid belangrijk is voor de organisatie en welk rendement men wenst te behalen. Er worden werksessies voor sleutelfiguren in het bedrijf georganiseerd waarin het vraagstuk wordt bediscussieerd en geconcretiseerd. Ter ondersteuning heeft het NIPlan de Bedrijfsscan waarmee de uitgangssituatie van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid in kaart kan worden gebracht. De sleutelfiguren vullen elk een scan in die gepresenteerd wordt in de vorm van een spin-figuur (figuur 6-4). Hiermee worden verschillen in denken en beleving snel inzichtelijk, en kan door discussie gekomen worden tot een breed gedragen visie en plan. Naast een ‘quick scan’ bestaat de Bedrijfsscan uit verdiepende modules waarmee een meer nauwkeurige ‘foto’ gemaakt kan worden.



FIGUUR 6-4. Spinfiguur resultaten Bedrijfsscan duurzame inzetbaarheid.

Ook bestaande personeels- en bedrijfsgegevens, zoals over de personeelsopbouw, het ziekteverzuim en het verloop, worden geanalyseerd om een beter beeld te krijgen van de bedrijfs-situatie. Het is belangrijk dat bij het formuleren van duurzame inzetbaarheidsdoelen voor het bedrijf gebruik wordt gemaakt van eenduidige cijfers en niet van mogelijk onjuiste veronderstellingen. Door een gedegen analyse kunnen kansen en probleemgebieden beter worden geïdentificeerd waarna concrete en haalbare doelen gesteld kunnen worden. Verder willen springen dan de polsstok lang is, wordt zo voorkomen.

HR-adviseur:

‘We kwamen erachter hoe weinig informatie eigenlijk beschikbaar is, maar ook dat een deel van ons aanbod helemaal niet gebruikt wordt. We gaan nu onze HR-systemen geschikt maken om meer data te verzamelen en gegevens te kunnen combineren. Verder willen we ons aanbod tijdens workshops en met posters meer inzichtelijk maken.’

6.3.2 Fase 2: Voorbereiden

4. Plan van aanpak opstellen.
5. Informeren betrokkenen en inrichten proces.

Vanuit de value-case worden een aanpak en een planning voor de organisatie geformuleerd. Rollen en verantwoordelijken worden bepaald en middelen en faciliteiten worden beschikbaar gesteld. Er wordt zo veel mogelijk aangesloten bij wat er binnen een bedrijf al loopt. Een

belangrijk onderdeel is daarom het in kaart brengen van wat er al geregeld is binnen een bedrijf. Vaak is lang niet bij iedereen bekend welke mogelijkheden er zijn en is er sprake van veel verspilling van tijd, geld en middelen door overlap of onderbenutting. In deze fase vindt veel afstemming plaats met betrokkenen zodat de aanpak goed aansluit op potentiële gebruikers en men op de hoogte is van het doel en de follow-up van de activiteiten.

HR-adviseur:

‘Bewustwording is de sleutel. We hebben sessies georganiseerd zodat alle lagen van de organisatie betrokken waren en wisten welke activiteiten gepland waren en waarom. Natuurlijk was er eerst weerstand, je hebt het wel over privacygevoelige zaken als gezondheid en werk-privébalans. Door erover te praten snapte iedereen uiteindelijk het nut van een vragenlijst om meer zicht te krijgen op duurzame inzetbaarheid en konden we de argwaan wegnemen.’

De inrichting van het proces betreft naast het organiseren van het programma, het inrichten van de digitale infrastructuur voor het bedrijf. De infrastructuur bestaat uit een internetomgeving met een hoofdportaal waar het programma en de visie van het bedrijf op staat. Daarnaast zijn er subportalen voor werknemers, de werkgever, de adviseur en coach. Afhankelijk van de behoefte kunnen portalen worden gevuld met instrumenten en stuurinformatie. Iedere betrokkene heeft zijn eigen werkomgeving die door afspraken over autorisatie onzichtbaar gemaakt kan worden voor anderen.

6.3.3 Fase 3: Aan de slag

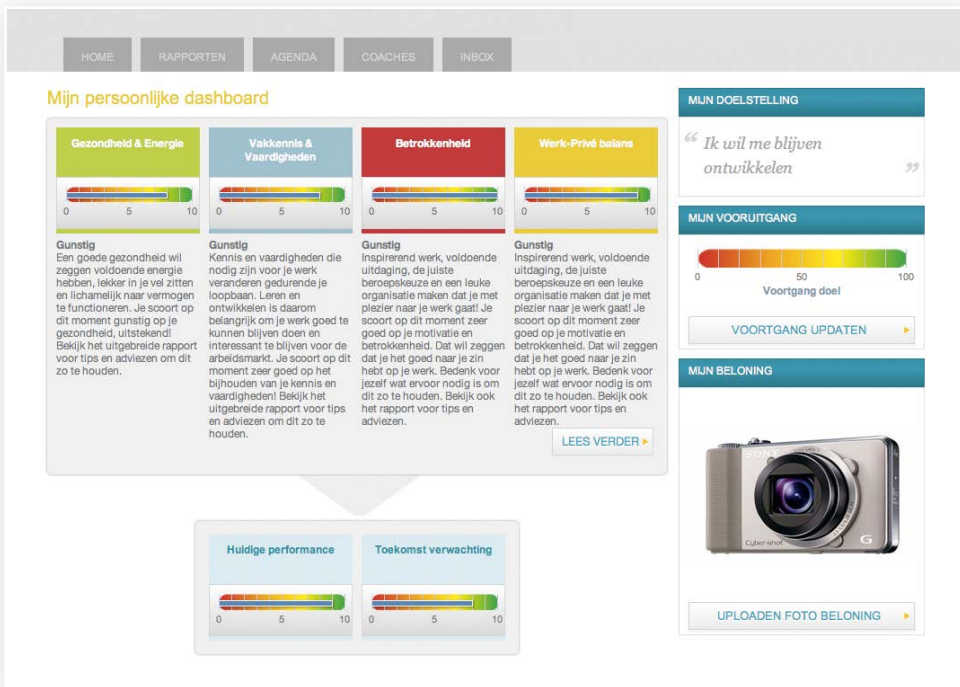
6. Aan de slag

Na de introductie over het programma gaan de werknemers aan de slag via hun persoonlijke portaal. Voor dit portaal ontvangen werknemers een unieke persoonlijke inlogcode. Alleen als werknemers dat zelf willen worden hun gegevens zichtbaar voor bijvoorbeeld leidinggevenden of coaches. Om te beginnen krijgen werknemers toegang tot de Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX), een vragenlijst waarmee ze zicht krijgen op hun inzetbaarheid. De DIX is door TNO ontwikkeld en zo veel mogelijk gebaseerd op bestaande vragenlijsten. Er zit overlap tussen de DIX en de vragenlijst van STREAM zodat uitkomsten kunnen worden vergeleken en criteria kunnen worden aangescherpt. Het belangrijkste verschil met de STREAM-vragenlijst is dat de DIX primair bedoeld is om de deelnemers zelf inzicht te geven en tot activiteiten te bewegen. Vanuit de visie dat het belangrijk is om ‘zelfsturend’ te zijn, bevat de basis-DIX vooral vragen waar verbeteracties voor het individu aan te koppelen zijn. Zelfsturing ondersteunt werknemers in een duurzame fit tussen hun werk en hun behoeften en capaciteiten (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Zie voor vragenlijstonderdelen box 6-1.

Werknemer:

‘Natuurlijk weet je al wel veel dingen van jezelf. Toch hielp de DIX mij wel om eens stil te staan bij wat ik nou eigenlijk van mijn werk vindt en of ik dit wil blijven doen. Samen met mijn coach heb ik een plan gemaakt en heb ik geregeld dat ik een keer op een andere afdeling mag meelopen.’

Werknemers krijgen zicht op de status van hun gezondheid, vakkennis en vaardigheden, motivatie en werk-privébalans. Ook wordt een oordeel gegeven over de huidige en verwachte toekomstige inzetbaarheid. Optioneel kan de Work Ability Index (WAI)-meting meegenomen worden in de score. Op basis van de individuele score kan gekozen worden om nog een aantal verdiepende modules in te (laten) vullen. De scores worden weergegeven op een dashboard (zie figuur 6-5) en er wordt direct feedback gegeven op de resultaten in de vorm van een rapport.



FIGUUR 6-5. De resultaten van de DIX worden weergegeven op een dashboard.

Box 6-1: Duurzame InzetbaarheidsIndex (DIX)

BASISMODULES DIX	VERDIEPENDE MODULES
Gezondheid & Energie	Gezond Leven
Algemene gezondheid	Leefstijl
BMI	Sociale steun
Lichamelijk functioneren	Persoonlijk leiderschap
Veerkracht	Actief gezondheidsgedrag
Vermoeidheid	Gezondheidscultuur
Vakkennis en vaardigheden	Gezond werken
Leerintentie	Fysieke belasting
Kennis en vaardigheden	Psychosociale belasting
Motivatie en betrokkenheid	Fysische belasting
Arbeidsvreugde	Perceptuele belasting
Betrokkenheid	Werktijden
Tevredenheid	Arbeidsverhoudingen
Werk-privébalans	Werkattitude
Huidig functioneren en presteren	Gezond Leren
Toekomstig functioneren, mobiliteit en veranderingsbereidheid	Bijhouden van kennis en vaardigheden
Factoren die het functioneren belemmeren	Actief leren
	Leercompetenties
	Verloopintentie
	Actieve loopbaanontwikkeling
	Loopbaancultuur
	Arbeidsvoorwaarden

Via de digitale omgeving maken werknemers een actieplan. Het instrumentarium van het NIPlan helpt ze om de regie over hun inzetbaarheid te nemen maar er kan ondersteuning gegeven worden door een coach. Werkgevers zetten een aanbod aan interventies klaar waar medewerkers of teams gebruik van kunnen maken. De leidinggevendenden vervullen een sleutelrol om in deze fase voortdurend uit te dragen dat het belangrijk is. De start is kleinschalig. Een afdeling, locatie of team wordt gebruikt als proeftuin. Na een proefperiode kan het programma zo nodig worden bijgesteld en worden uitgerold over de hele organisatie.

Werkgever:

'Wij zijn begonnen met het aanbieden van leefstijlactiviteiten maar begrepen van coaches en groepsrapportages dat er ook veel behoefte bestaat aan ontwikkelingsmogelijkheden en scholing. Hierop hebben wij ons aanbod aangepast. Werknemers kunnen nu bijvoorbeeld naar een loopbaancoach maar we bieden ook algemene cursussen aan omdat we ontwikkeling van mensen in brede zin belangrijk vinden. We houden bij hoe hier gebruik van gemaakt wordt.'

6.3.4 Fase 4: Verzilveren

7. Evalueren en bijstellen.

8. Borgen.

Het management krijgt op groepsniveau stuurinformatie om te kijken of het op de goede weg is. Met de stuurinformatie en de evaluatie en ervaring van de mensen in de organisatie kan het programma aangescherpt worden. Voor borging worden de resultaten en ervaringen geïntegreerd in andere bedrijfsactiviteiten zoals werkoverleg, functioneringsgesprekken, HR- en investeringsplannen.

Werkgever:

'De afdeling HR heeft een aantal kernvragen geformuleerd die nu standaard meegenomen worden in de functioneringsgesprekken. Het gaat dan eigenlijk om eenvoudige vragen als:

- Hoe zit het met jou en de 'fit' met je werk? Kun je het aan, vind je het leuk, kun je meer aan?
- Hoe zit dat over drie jaar?
- Hoe zorg je dat je de 'fit' behoudt of verbetert?
- Hoe kunnen wij als organisatie/ik als leidinggevende je hierbij helpen?

Evaluatiegesprekken met leidinggevendenden wezen uit dat deze vragen helpen het gesprek over duurzame inzetbaarheid aan te gaan. Er ontstaat een intieme sfeer en medewerkers ervaren de vragen als oprechte aandacht. Medewerkers komen daarna ook makkelijker met vragen, het onderwerp is makkelijker bespreekbaar geworden, wij hebben beter zicht op de behoefte van medewerkers en medewerkers weten beter waar we als organisatie naartoe gaan. Echt een verbetering en eigenlijk heel simpel maar je moet het wel even goed afspreken met elkaar.'

6.4 ALTERNATIEVE ROUTES

De hierboven beschreven stappen volgen de zogenaamde 'koninklijke weg'. Op basis van eerste verkenningen zien we dat er in de praktijk meer wegen worden gekozen om aan de slag te gaan. Grofweg zien we drie manieren: de strategische benadering (ofwel de 'koninklijke weg'), de expansiebenadering en de 'let's do it'-benadering.

De strategische benadering volgt bovenstaand stappenplan. Een bedrijf wordt hierbij meestal ondersteund door een strategisch adviseur die werksessies voor het management faciliteert en de vraag en doelen in de breedte goed naar boven haalt voordat gekozen wordt voor interventies en acties richting werknemers. De expansiebenadering zien we bij bedrijven waar al veel gebeurt of waar al langer lopende contacten zijn met een adviseur. Men gaat dan aan het lopende programma zaken toevoegen als loopbaanbegeleiding en meer aandacht voor werk-privébalans of men gaat zaken meer integreren. De aanpak wordt zo gaandeweg steeds strategischer voor het realiseren van de bedrijfsdoelen. De 'let's do it'-benadering wordt vaak geïnitieerd door HR. Er is nog geen breed gedragen commitment van het management. HR wil dit bereiken door 'gewoon' aan de slag te gaan. Door kleine succesjes te boeken wil HR het management overtuigen van het nut om structureel budget en aandacht vrij te maken voor duurzame inzetbaarheid. Vaak is er een directe aanleiding, zoals ongunstige verzuimcijfers of een vergrijzend personeelsbestand of een reorganisatie.

We kunnen nog niet aangeven welke van deze benaderingen het beste werkt. Veel heeft te maken met historie en cultuur van de organisatie. Door onderzoek willen we de voor- en nadelen van de verschillende benaderingen beter in kaart brengen.

6.5 KRITISCHE PRESTATIE INDICATOREN

In de monitoring van het NIPlan heeft TNO op basis van de interviews, data vanuit de instrumenten en uitgewerkte case-beschrijvingen onderzocht welke Kritische Prestatie-indicatoren bedrijven benoemen als het gaat om duurzame inzetbaarheid.

In de praktijk blijkt dat het formuleren van kritische prestatie-indicatoren lastig is, zeker in de beginfase van het project.

Adviseurs noemden een 3-tal aandachtspunten:

- Het formuleren van doelstellingen kost tijd
- Uiteenlopende aanleidingen en doelstellingen
- Toegevoegde waarde zit ook in transparantie en orde scheppen

Het formuleren van doelstellingen kost tijd

Bedrijven hebben bij aanvang van een DI-traject vaak een algemeen doel. Vanuit het NIPlan proberen we bedrijven te bewegen om deze doelen zo scherp mogelijk te maken. Dit helpt om acties ook op resultaat te kunnen toetsen en helpt om programma's te kunnen bijsturen.

Voor bedrijven blijkt het lastig om in de beginfase al tot ‘SMART-doelstellingen’ (doelstellingen die Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaat- en Tijdspecifiek zijn) en Kritische Prestatie Indicatoren (KPI’s) te komen. De praktijk laat zien dat de doelstellingen vaak algemeen beginnen en pas na een aantal sessies specifiek worden. Het formuleren van doelen kost dus tijd.

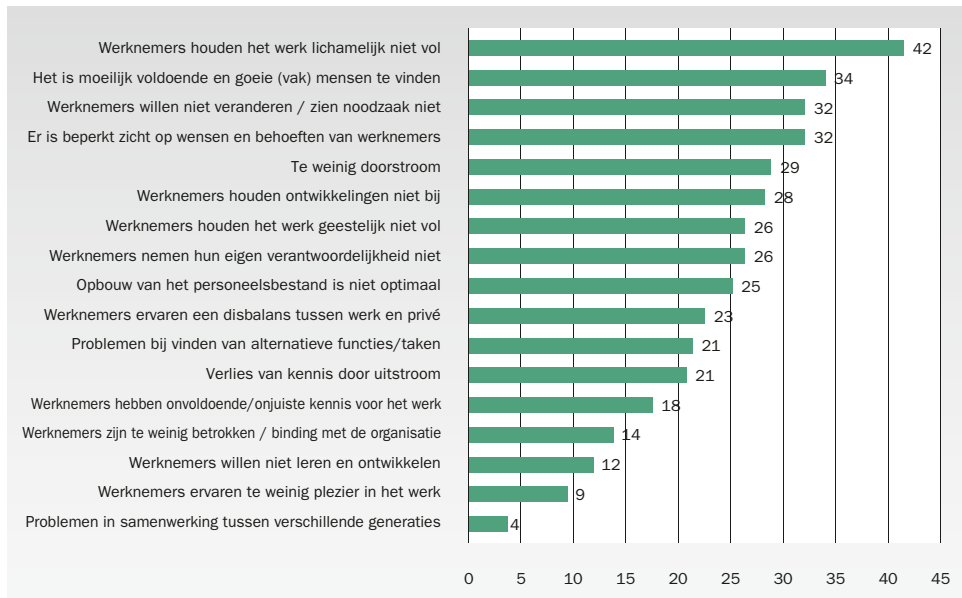
Uiteenlopende aanleidingen en doelstellingen

Duurzame inzetbaarheid blijft net als gezondheid en tevredenheid een soft thema waarvoor het lastig is harde opbrengstmaten te definiëren. Zeker in tijden van crisis blijkt een duidelijke opbrengst uiteraard relevant voor een investerend Management Team. Kostenbesparing is daarmee niet het toverwoord om beweging te krijgen in duurzame inzetbaarheid.

De Oriëntatiescan en werksessies met verschillende sleutelfiguren uit de organisatie helpen de doelen concreet te maken en de discussie aan te gaan over het waarom van duurzame inzetbaarheid als business- en value-case.

Er zijn 3 hoofdredenen voor bedrijven om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid (zie figuur 6-6):

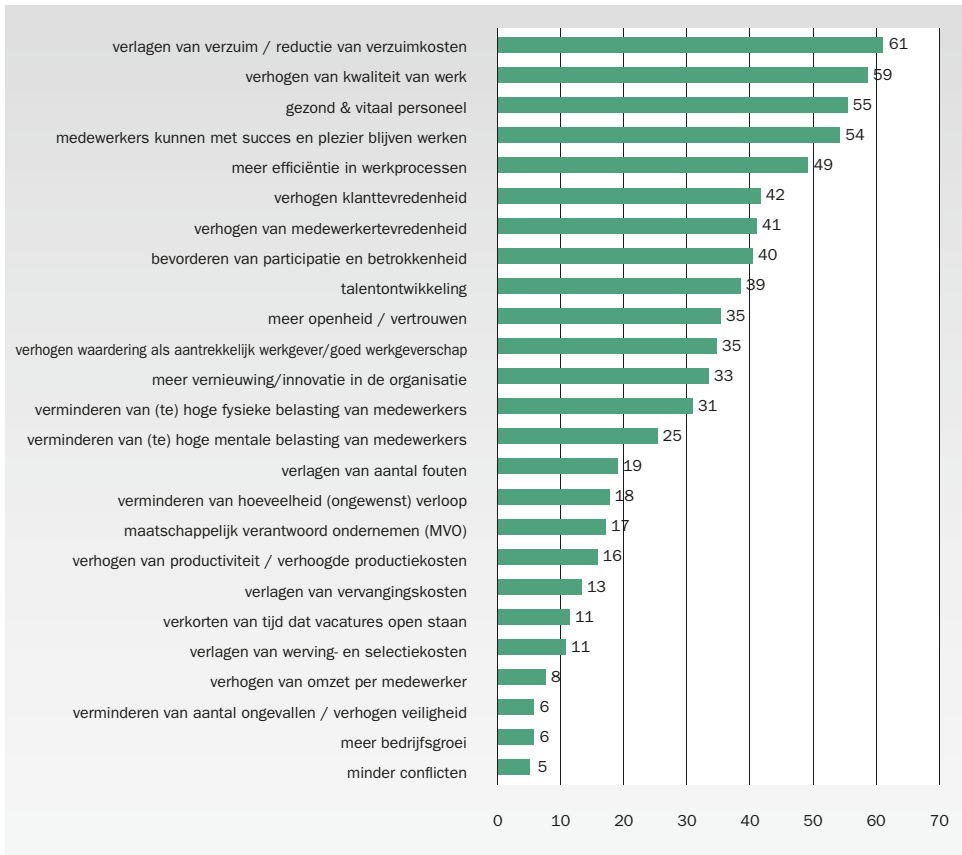
1. bedrijven starten met DI omdat medewerkers het werk lichamelijk dan wel geestelijk niet volhouden;
2. optimaliseren van arbeidsaanbod: onvoldoende mensen beschikbaar of te weinig doorstroom;
3. medewerkers bewust maken van veranderingen in de organisatie of op de arbeidsmarkt en de eigen verantwoordelijk van medewerkers daarin stimuleren.



FIGUUR 6-6. De resultaten van de 159 respondenten uit 8 bedrijven: Genoemde redenen voor aandacht voor duurzame inzetbaarheid. [% aangekruist per onderwerp]

De bedrijven willen opbrengsten op verschillende manieren terugzien (zie figuur 6-7):

- reduceren van kosten (en dan met name op het verzuim)
- toevoegen van waarde (gezond & vitaal personeel dat met plezier werkt)
- DI als middel om de output te verbeteren (professionalisering, kwaliteit, klanttevredenheid, efficiëntere werkprocessen).



FIGUUR 6-7. De resultaten van de 159 respondenten uit 8 bedrijven: Wat moet een DI-project opleveren? [% aangekruist per onderwerp]

Het is vooral duidelijk dat de argumenten zeer verschillend zijn en geconcludeerd wordt dat het dus belangrijk om in de beginfase goed op de verwachtingen en ambities in te gaan alvorens interventies ingezet worden.

Toegevoegde waarde zit ook in transparantie en orde scheppen

In de drie organisaties waarvan de case is uitgewerkt (hoofdstuk 3) paste duurzame inzetbaarheid binnen het (strategisch) personeelsbeleid. Er waren al instrumenten voor DI maar door een project zag men pas goed wat men in de 'kast' had staan en hoe zaken verbonden

kunnen worden. Met het NIPlan is er een paraplu ontstaan waar de instrumenten in passen. Ook kunnen er extra instrumenten aan worden toegevoegd waardoor - via een 'menukaart' - een compleet overzicht ontstaat. Een organisatie gaf aan daarmee meer medewerkers te hebben bereikt dan zonder NIPlan omdat alles overzichtelijk op één plek staat.

6.6 CONCLUSIE

Het NIplan heeft tot doel de duurzame inzetbaarheid van werknemers in Nederland te verbeteren en beweging te realiseren. Óf en op welke wijze dit lukt, achterhalen we door de trajecten van het NIPlan systematisch te evalueren en te monitoren. Hierdoor krijgen we zicht in de volgende factoren:

1. het gebruik van het NIPlan-instrumentarium (en de mate waarin dat gebruikt wordt/ behulpzaam is bij een interventiekeuze);
2. aard, effect en rendement van aanpak en interventies op duurzame inzetbaarheid;
3. procesfactoren (factoren die falen en succes van de implementatie van het programma beïnvloeden);
4. het leerproces binnen de context van de organisatie.

Metten van effectiviteit van complexe organisatiegerichte innovaties is ingewikkeld. Interventies op duurzame inzetbaarheid kunnen gericht zijn op het individu, op de organisatie waarbinnen ze werken of beide. In theorie zou de combinatie het meest effectief zijn, maar in de praktijk zal dit sterk afhangen van de mogelijkheden en 'actiebereidheid' van de organisatie. De interventies vinden altijd plaats binnen een bepaalde sociale en organisatorische context, en bovendien zullen context en interventie elkaar wederzijds beïnvloeden. Ook is de context zelf het aangrijpingspunt voor verandering. Er kan dus niet simpelweg vanuit worden gegaan dat een bewezen interventie in een bepaalde context tot dezelfde resultaten leidt in een andere context. Het monitoren van de trajecten is hierdoor complex.

Voor het monitoren van het NIPlan is daarom gekozen voor de volgende opzet:

1. Een mix van kwantitatieve en kwalitatieve methoden.
2. De evaluatie vindt plaats op diverse niveaus (persoon/team, organisatie, intermediair).
3. Er wordt gelet op (onverwachte) neven- en interactie-effecten.
4. Er wordt gekeken naar de wijze waarop een verandering tot stand komt (procesevaluatie).

Momenteel worden bij verschillende bedrijven meer data verzameld. De bedoeling is bij voldoende gegevens te komen tot een matrixoverzicht waarbij we voor verschillende situaties de meest geschikte strategie en interventies aangeven. Uiteraard gecombineerd met adviezen en voorwaarden voor een succesvolle implementatie.

Kortom, een integrale benadering van een leven lang duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, met een gedeelde verantwoordelijkheid voor werknemers en werkgevers, en korte

lijnen tussen wetenschap en praktijk, is cruciaal om ervoor te zorgen dat mensen langer, gezond en productief doorwerken.

6.7 REFERENTIES

- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Dorenbosch, L.W., Sanders, J., & Blonk, R. (2012). De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: een dynamisch perspectief. In Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (red.). *Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt* (pp. 23-50). Den Haag: Ministerie van SZW.
- Houtman, I., Kok, L., Klauw, M. van der, Lammers, M., Jansen, Y., & Ginkel, W. van (2012). *Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen: Eerste resultaten van een kwalitatief onderzoek*. Hoofddorp: TNO.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

Column

Duurzame inzetbaarheid: Als het niet aan de orde komt, komt het niet in orde!

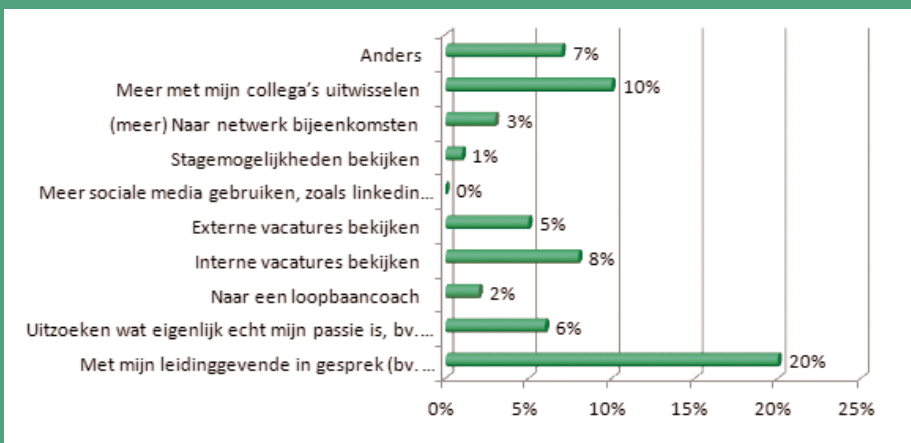
Door: *Wouter van Ginkel*

Duurzame inzetbaarheid is gezond, met plezier en langer aan het werk blijven. Wat is daarvoor nodig? Uitgangspunt is dat in eerste instantie werknemers verantwoordelijk zijn voor hun eigen inzetbaarheid en gezondheid en dat de werkgever hen daarbij zo goed mogelijk ondersteunen. 'Als het niet aan de orde komt, komt het ook niet in orde (Joke Storm, voorzitter Kroon op het Werk)'.

Afgelopen twee jaar hebben we met het Nationaal Inzetbaarheidsplan veel praktijkervaring op kunnen doen, samen met bedrijven en hun adviseurs. Eén van de punten die opviel was dat werknemers niet weten waar Abraham de mosterd haalt, terwijl er al heel veel beschikbaar is. Ook is het vaak niet goed bekend wie wat gebruikt en wat daarvan het effect is.

Een succesvolle aanpak van duurzame inzetbaarheid valt of staat bij een duidelijke visie op duurzame inzetbaarheid. Waar hebben we het eigenlijk over met elkaar? Waarom gaan we daarmee aan de slag, wat gaan we doen en hoe gaan we het doen? Per bedrijf kunnen de prioriteiten en beoogde resultaten natuurlijk verschillen. Het ene bedrijf wil vooral werken aan leefstijlverandering en vitaliteit, de ander meer specifiek aan het langer door werken van een groeiend aantal oudere medewerkers of burn-out voorkomen bij de jongere medewerkers. Met behulp van de oriëntatie-scan kunnen bedrijven snel in kaart brengen waar de verschillen en waar de overeenkomsten zitten. Dat kan gaan over de visie en strategie, de inzet van middelen of de rol van de leidinggevenden. Als de neuzen van directie, bestuur, HR en OR de zelfde kant op staan en er voldoende draagvlak is onder leidinggevenden en medewerkers, is de kans op succes groot. Het is zaak om in dat verband heldere afspraken te maken over een plan van aanpak, communicatie, middelen en wie wat gaat doen. Wij adviseren in de regel om klein te beginnen, bijvoorbeeld bij een aantal afdelingen, om vervolgens groot te winnen. Zorg dat er voldoende commitment is onder leidinggevenden en werknemers. Eenmaal een succes, is het veel makkelijker om andere delen van het bedrijf mee te krijgen.

Een mooi praktijkvoorbeeld is de Bilderberg Hotelketen. Onder leiding van een inspirerende directeur Els van Batum en met steun van algemeen directeur Dries van der Vossen, is hard gewerkt aan de inzetbaarheid: “On the move”. Bilderberg had al veel ondernomen en ook veel middelen en instrumenten beschikbaar. Toch was er nog onvoldoende sprake van een integrale aanpak. De Duurzame InzetbaarheidsIndex (DIX) is ingezet om de dialoog tussen van alle house keeping medewerkers en hun leidinggevenden te stimuleren. Medewerkers werden uitgedaagd doelen te stellen en kwamen hierover ook onderling in gesprek. Eén van de resultaten is weergegeven in onderstaande tabel.



Tabel uit: Presentatie Els van Batum, netwerkbijeenkomst Nationaal Inzetbaarheidsplatform 9 september 2013

Bij de presentatie van bovenstaande gegevens aan de leidinggevenden wisten zij nog niet wat de uitkomst van de DIX was. Niemand had verwacht dat het punt “Met mijn leidinggevende in gesprek” 20% zou scoren. Een mooi voorbeeld van de aanzet tot een betere dialoog tussen werknemer en leidinggevende. De ervaringen die Bilderberg heeft opgedaan zijn ondertussen integraal onderdeel geworden van de functioneringsgesprekken.



TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

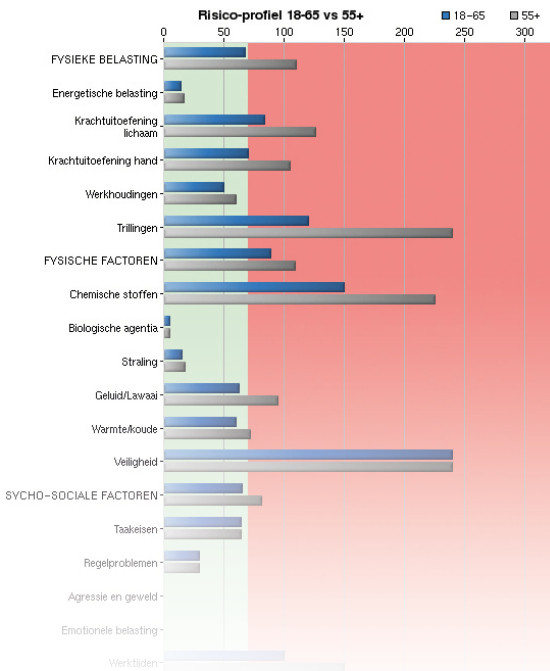
ALERT 2.0

Age and Load Expert Tool

ALERT (Age and Load Expert Tool) is een instrument waarmee de eisen en risico's van functies op een aantal belastingsgebieden in kaart worden gebracht (fysiek, psychosociaal/emotioneel en cognitief).

Als een dergelijk instrument gekoppeld wordt aan biomarkers en meet- of monitor instrumenten, waarmee de capaciteiten van werknemers op deze gebieden in kaart kunnen worden gebracht in een versie 2.0, dan is individueel maatwerk mogelijk. In selectieprocedures kan beter vastgesteld worden of een werknemer geschikt is voor de functie, maar ook tijdens de loopbaan kan gemonitord worden of een medewerker nog steeds over de capaciteiten beschikt die nodig zijn voor de functie. Discrepanties kunnen, bijvoorbeeld door individuele enhancement worden weggewerkt. Technologie zal een belangrijke bijdrage leveren aan zowel het ontwikkelen van geavanceerde meet- en monitorsystemen als aan het ontwikkelen van technieken waarmee de capaciteiten van mensen verbeterd kunnen worden, zoals trainingsapps en biofeedback. Een volgende stap is dat ook taakgebieden zo ingericht worden dat training van cognitieve en fysieke fitheid automatisch ingebouwd is en resultaten op een stimulerende manier teruggekoppeld worden.

	Risico scores 18 - 65 jr	55+ jr
FYSIEKE BELASTING	68	110
Energetische belasting	14	17
Krachtuitoefening lichaam	84	126
Krachtuitoefening hand	70	105
Werkhoudingen	50	60
Trillingen	120	240
FYSISCHE FACTOREN	89	109
Chemische stoffen	150	225
Biologische agentia	5	5
Straling	15	18
Geluid/Lawaai	63	95
Warmte/koude	60	72
Veiligheid	240	240
PSYCHO-SOCIALE FACTOREN	65	81
Taakeisen	64	64
Regelproblemen	30	30
Agressie en geweld	0	0
Emotionele belasting	0	0
Werktijden	100	150
PERCEPTUEEL-COGNITIEVE BELASTING	14	22

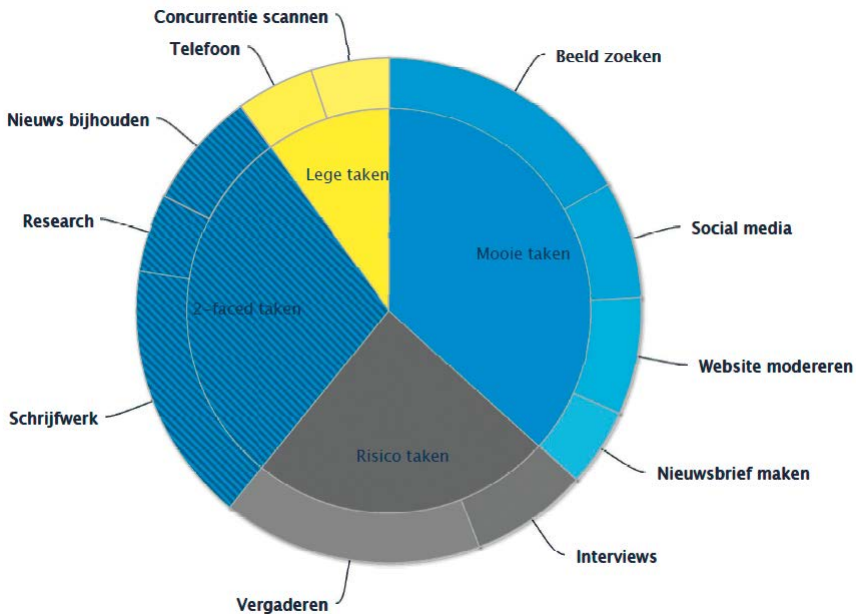


WWW.MOOIWERKTOOL.NL

Mooi Werk Tool voor een taakgerichte aanpak van duurzame inzetbaarheid

TNO ontwikkelde samen met Universiteit Twente de zogenaamde digitale Mooi Werk Tool, welke zich baseert op het in 2011 gepubliceerde job crafting handboek 'Mooi Werk'. Inmiddels is het mogelijk het sleutelen aan eigen inzetbaarheid in workshops te ondersteunen met deze digitale job crafting applicatie.

De Mooi Werk Tool ondersteunt werknemers bij het sleutelen aan de eigen baan om inzetbaarheidsrisico's te verminderen. Met behulp van de digitale web applicatie leren werknemers de lelijke en mooie kanten van hun baan beter verwoorden en visualiseren. Dit inzicht helpt werknemers vervolgens om hun baan te 'renoveren' zodat die weer beter bij hen past. Werknemers en leidinggevendenden kunnen zichzelf hiermee op speelse wijze inzicht verschaffen in fits en misfits in het werk. In de vorm van een taartdiagram, worden passende en minder passende taken in beeld gebracht (zie figuur).



TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

Mooi Werk Tool gaat uit van het principe dat werknemers zelf bewust (en soms minder bewust) aanpassingen doen aan de taakhoud en –uitvoering, zodat het werk beter aansluit bij veranderende behoeftes, sterktes en (cognitieve of fysieke) vermogens. TNO onderzocht de effectiviteit van Mooi Werk in verschillende pilotstudies onder andere bij groenvoorziers, bejaardenverzorgers, toezichthouders (voorheen: stadswachten), administratief personeel, belastingambtenaren en ICT'ers. Deze pilots tonen aan dat werknemers in dezelfde werkcontext een grote diversiteit aan gezondheids- en motivatierisico's herkennen die de inzetbaarheid op termijn parten kunnen gaan spelen, maar ook dat werknemers ook zelf sleutelacties kunnen formuleren om die risico's aan te pakken. Mooi Werk lijkt een interessante interventie voor het stimuleren van zelfsturing bij duurzame inzetbaarheid, omdat ze autonomie geeft, omdat ze mensen betreft bij de kleine aanpassingen in de eigen functie, maar ook omdat ze werknemers een gevoel van invloed en controle geeft over hun eigen lot (locus of control).

Zie ook: www.mooiwerktool.nl en Dorenbosch, L. (2013), HRM-toepassingen van een digitale job crafting applicatie. HRM in de Praktijk december 2013, 6/7-3.4-I



› DIRECT LEIDINGGEVENDEN
DENKEN EERDER DAT
MEDEWERKERS IETS NIET
WILLEN DAN DAT ZE IETS NIET
WETEN OF NIET *KUNNEN*.
HIERDOOR IS HET VOOR VEEL
LEIDINGGEVENDEN LASTIG
OM EEN SITUATIE CORRECT
IN TE SCHATTEN.

7

DUURZAME INZETBAARHEID VANUIT LEIDINGGEVENDE PERSPECTIEF:

DESKUNDIG LEIDING GEVEN AAN INZETBAARHEID EN BEVLOGENHEID

Jos Sanders | Kyra Luijters | Ellen van Wijk | Laura Keijzer

HOOFDSTUK IN STEEKWOORDEN	INSTEEL	INSTRUMENTEN
<ul style="list-style-type: none">• Eigenschappen van deskundig leiderschap• Hoe krijg je werknemers in beweging?• Feedbacktechnieken	Voor HR / leidinggevend	<ul style="list-style-type: none">• Scan deskundigheidsprofiel• Engagementgame

Om duurzame inzetbaarheid tot een succes te maken zijn bedrijven en instellingen afhankelijk van deskundig leiderschap op de werkvloer. Maar wat is ‘deskundig’? In TNO-onderzoek¹⁴ zijn zeven eigenschappen blootgelegd die een direct leidinggevende moet hebben om de inzetbaarheid van vooral ook laagopgeleide medewerkers te verduurzamen.

7.1 INLEIDING

Veel bedrijven, instellingen en branches storten zich momenteel op ‘duurzame inzetbaarheid’. Zij sorteren daarmee voor op een periode van personele schaarste als gevolg van de uittocht van pensioengerechtigde babyboomers en een vergrijzend eigen personeelsbestand. Voorlopig is het zaak om zoveel mogelijk mensen zo gezond, gekwalificeerd, gemotiveerd en productief mogelijk te houden, om nu en ook in de komende jaren over voldoende én voldoende gekwalificeerd personeel te beschikken. Laagopgeleiden zijn hierbij hard nodig voor de uitvoering van elementair en ongeschoold werk. Onderzoek laat zien dat duurzame

14 Een eerdere versie van dit hoofdstuk verscheen in Holland Management Review. Bronvermelding: Sanders, J., Luijters, K., van Wijk, E. & Keijzer, L. (2013). Duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden: zeven eisen voor effectief leiderschap. Holland Management Review, nr. 149, pp. 53-61. www.hmr.nl

inzetbaarheid bij deze groep problematisch is en dat specifieke aandacht vereist (Hazelzet, Sanders, Langelaan, Giesen & Keijzer (2012)). Direct leidinggevenden spelen een cruciale rol in de verduurzaming van deze inzetbaarheid. Tot nu toe was het echter onduidelijk hoe dat leiderschap eruit zou moeten zien; met andere woorden, hoe ziet hun deskundigheidsprofiel eruit? Daarom hebben we daar onderzoek naar gedaan. Onze studie bestond uit een literatuuronderzoek, een bijeenkomst met experts uit onderzoek en praktijk en een workshop met acht direct leidinggevenden van laagopgeleiden. In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van dit onderzoek na eerst een schets te hebben gegeven van de kwetsbare inzetbaarheid van laagopgeleiden. Op basis van de besproken resultaten presenteren we ten slotte een wetenschappelijk onderbouwd en praktisch bruikbaar deskundigheidsprofiel dat antwoord geeft op de volgende vraag: Over welke competenties moet de direct leidinggevende beschikken om verduurzaming van inzetbaarheid van laagopgeleiden te bereiken? We onderscheiden in dit profiel in totaal zeven belangrijke leidinggevende eigenschappen.

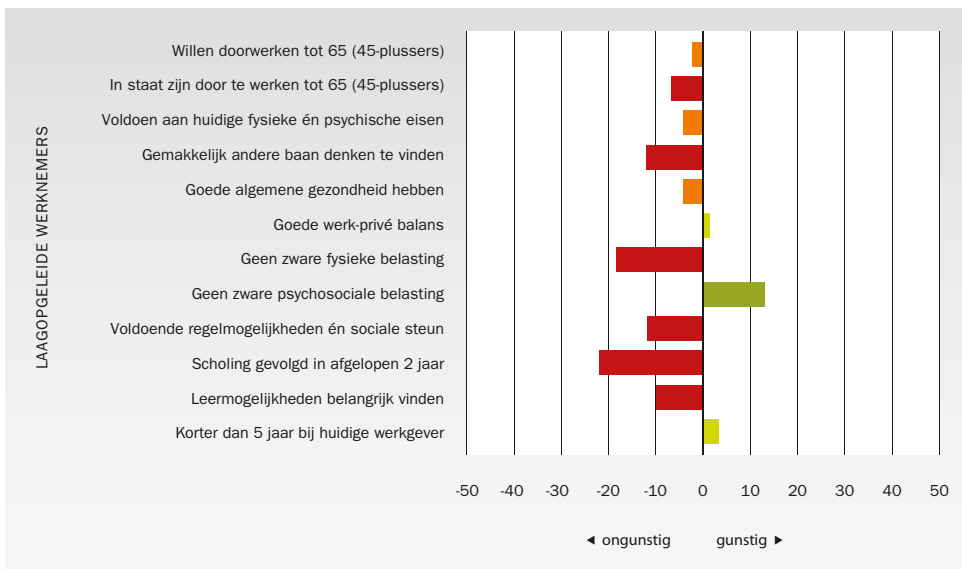
7.2 DE KWETSBARE INZETBAARHEID VAN 'BROODNODIG' LAAGOPGELEID PERSONEEL

Om uiteenlopende redenen vormen laagopgeleiden een belangrijke specifieke doelgroep voor verduurzaming van de inzetbaarheid. Met laagopgeleiden bedoelen we medewerkers zonder startkwalificatie; dit zijn mensen met een opleidingsniveau lager dan MBO-2. In totaal gaat het in Nederland om bijna 3,5 miljoen mensen. Dat is ongeveer een derde van de Nederlandse beroepsbevolking. Iets meer dan de helft van deze laagopgeleiden behoort tot de werkzame beroepsbevolking (CBS). Deze werkende laagopgeleiden hebben een relatief kwetsbare inzetbaarheid. Zij zijn over het algemeen minder gezond, minder gekwalificeerd, minder of anders gemotiveerd en minder productief. Figuur 7.1 geeft op basis van actuele gegevens uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) het belang weer van specifieke aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van de laagopgeleiden (Arbopalans 2011). Op vrijwel alle indicatoren voor duurzame inzetbaarheid scoren laagopgeleiden minder gunstig dan middelbaar en hoger opgeleiden. Figuur 7.1 laat zien dat het (laaggeschoolde) werk zelf een probleem vormt voor duurzame inzetbaarheid (vooral: hoge fysieke belasting, weinig regelmogelijkheden en minder goed kunnen voldoen aan fysieke en psychische eisen die het werk stelt).

Figuur 7.1 laat ook zien dat de werkcontext en de prioriteiten van de laagopgeleiden zelf (ze hebben een minder goede gezondheid, vinden leermogelijkheden minder belangrijk, willen minder lang doorwerken, hebben weinig vertrouwen in de externe-arbeidsmarktpositie en hebben een beperkte scholingsdeelname) de inzetbaarheid kwetsbaar maken. Figuur 7.1 bevestigt daarmee vele eerdere studies naar de kwetsbare arbeidsmarktpositie van laagopgeleiden:

- Werkende laagopgeleiden werken in beroepen met een relatief lage werkzekerheid, in tijdelijke banen en in conjunctuurgevoelige sectoren (De Vries, Wolbers & Van der Velden, 2004)

- Het werk zelf biedt weinig ontwikkelmogelijkheden of wordt geautomatiseerd, waardoor functies veranderen of zelfs verdwijnen (De Beer, 2006)
- Laaggeschoold werk wordt gekenmerkt door een verhoogde arbeidsonveiligheid (Arbobalans 2011) en is fysiek zwaar belastend, waardoor medewerkers een groter risico hebben fysiek te 'verslijten' (Allen & De Grip, 2006)
- Daar komt nog bij, dat laagopgeleiden zelf vaak een minder goede gezondheid hebben, vaker kampen met chronische aandoeningen en vaker ziek zijn (Henkens, Van Dalen & Van Solinge, 2009)
- Bovendien wordt door laagopgeleiden minder geïnvesteerd in de eigen ontwikkeling en scholing (Fouarge, Schils, & De Grip, 2010)
- Door die gebrekkige investering in 'menselijk kapitaal' lopen laagopgeleiden verhoogde risico's om van de arbeidsmarkt te worden verdrongen door middelbaar en hoger opgeleide werknemers die laaggekwalificeerd werk gaan doen (Gesthuizen & Wolbers, 2010) en lopen ze een grotere kans om hun waarde voor de arbeidsmarkt te verliezen door kwalificatieveroudering (Sanders & Kraan, 2013)



FIGUUR 7-1. Risicoprofiel inzetbaarheid laagopgeleide werknemers ten opzichte van middelbaar en hoger opgeleide werknemers (0-lijn).

(bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (2011))

Naast de specifieke inzetbaarheidsrisico's waar laagopgeleiden mee kampen, is er nog een reden om van laagopgeleiden een belangrijke specifieke doelgroep te maken voor verduurzaming van de inzetbaarheid. Europese prognosestudies laten zien dat er in de komende decennia weliswaar minder laaggeschoold werk komt, maar dat er veel vraag zal blijven naar arbeid in de laagste, elementaire beroepen (Cedefop, 2010) Laagopgeleiden zijn en blijven dus onverminderd hard nodig voor de uitvoering van elementair en ongeschoold werk.

DE VIER COMPONENTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Idealized influence is het vertrouwen dat medewerkers stellen in hun leidinggevende en de mate waarin zij op hun leidinggevende willen lijken. De leidinggevende zet deze stijl effectief in wanneer hij/zij door middel van zijn/haar eigen gedrag laat zien wat er van medewerkers wordt verwacht. Met andere woorden, een leidinggevende moet zelf het gedrag vertonen dat hij/zij van medewerkers wil zien en er voor zorgen dat medewerkers in dat gedrag op de leidinggevende willen lijken.

Inspirational motivation betekent dat medewerkers worden gemotiveerd door hun te vertellen waarom het werk dat zij doen belangrijk is. Wat betekent hun werk voor de organisatie? Hoe kunnen zij bijdragen aan het succes van de organisatie?

Intellectual stimulation is het aanmoedigen van medewerkers om situaties op een nieuwe manier te benaderen. Als medewerkers suggesties doen, worden zij dan aangemoedigd om deze daadwerkelijk uit te proberen?

Individualized consideration omvat de aandacht voor individuele behoeften en groei. De leidinggevende treedt op als coach, mentor. De leidinggevende zorgt voor leermogelijkheden en bevordert een werkklimaat waarin groei mogelijk is. De leidinggevende zorgt er voor dat iedereen 'erbij hoort'.

Om te voorkomen dat er in die categorieën werk schaarste aan personeel ontstaat, is het zaak de inzetbaarheid van laaggeschoolden te verduurzamen. Maar hoe kan een bedrijf of instelling de inzetbaarheid van (laagopgeleid) personeel verduurzamen? Eerder onderzoek van TNO laat zien dat direct leidinggevend – lees: ploegbazen, voorlieden en teamchefs – een cruciale rol spelen bij de verduurzaming van de inzetbaarheid van laagopgeleiden, in termen van scholingsdeelname, maar ook bij andere ontwikkelstappen, zoals leren op het werk of loopbaanbegeleiding (Hazelzet et al., 2012). Deze sleutelrol bij verduurzaming van inzetbaarheid door middel van scholing en andere ontwikkelstappen wordt gecombineerd met de verantwoordelijkheid voor de productiviteit van het personeel. Het is onbekend wat die direct leidinggevende – die ploegbaas, voorman of teamchef dus – in huis moet hebben om deze sleutelrol(len) goed te kunnen invullen en ook goed in balans te kunnen houden.

7.3 WAT ZEGT DE LITERatuur OVER LEIDING GEVEN AAN LAAGOPGELEIDEN?

Bij de bestudering van de nationale en internationale literatuur hebben we vooral gekeken naar leiderschap op de lagere niveaus in de organisatie en naar leiderschap gericht op zowel de verduurzaming van de inzetbaarheid van personeel als het stimuleren van productiviteit.

Coachende versus directieve leiderschapsstijlen

Allereerst biedt de literatuur over leiderschapsstijlen belangrijke inzichten voor het deskundigheidsprofiel. Leiderschapsstijlen blijken immers belangrijk bij het stimuleren van motivatie, ontwikkeling en productiviteit van medewerkers. DeRue en collega's vergelijken bijvoorbeeld directief leiderschap en coachend leiderschap en concluderen dat coachend leiderschap een positieve relatie heeft met het geloof in eigen kunnen (self efficacy) onder medewerkers (DeRue, Barnes & Morgeson, 2010). Deze relatie vinden ze bij directief leiderschap niet. Geloof in eigen kunnen is een belangrijke determinant voor zelfsturing, bijvoorbeeld bij verduurzaming van inzetbaarheid. Coachend leiderschap biedt daarmee interessante aanknopingspunten om in ieder geval het geloof in eigen kunnen – belangrijk bij het verduurzamen van de eigen inzetbaarheid – te versterken.

Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is een leiderschapsstijl die medewerkers motiveert om hoge prestatieniveaus te halen door de houding, waarden en opvattingen van de medewerkers te beïnvloeden in plaats van hen tot volgzzaamheid te dwingen (Bass, 1985). Transformationeel leiderschap omvat volgens Bass en collega's vier componenten (zie kader 'De vier componenten van transformationeel leiderschap') (Bass & Riggio, 2006).

Coachen blijkt een centraal onderdeel van het transformationele leiderschap. De studie van Bass en collega's geeft aan dat prestaties worden bevorderd door de doelen en belangen van teamleden met elkaar in lijn te brengen en het gevoel van optimisme, effectiviteit en teamidentificatie (trots!) te bevorderen. Gezien het belang van betrokkenheid én prestatie is dit type leiderschap belangrijk voor laaggeschoold werk. In recent TNO-onderzoek wordt dit ook bevestigd (Hazelzet et al., 2012).

Transformationeel leiderschap bevat daarmee belangrijke componenten voor het deskundigheidsprofiel. De belangrijkste eisen die aan direct leidinggevendend gesteld kunnen worden zijn: 1) vertoon zelf het gedrag dat je van medewerkers verwacht, en zorg er voor dat medewerkers in dat gedrag ook op jou willen lijken, 2) vertel waarom het werk dat medewerkers doen belangrijk is en hoe het bijdraagt aan het succes van de organisatie, 3) moedig medewerkers aan om eigen nieuwe manieren om iets aan te pakken ook uit te proberen, en 4) treed op als coach en mentor en zorg er voor dat iedereen 'erbij hoort'.

Feedback en psychologische veiligheid organiseren

Om ontwikkeling op de werkplek te bevorderen en daarmee inzetbaarheid te verduurzamen, wordt in de literatuur ook aangegeven dat het belangrijk is dat medewerkers fouten mogen maken en zich daar ook veilig in voelen. Dit heet 'psychologische veiligheid' (Edmondson, 1999). Onderzoek laat zien dat medewerkers behoefte hebben aan feedback, maar dat zij soms uit zelfbehoud en om andere redenen de stap niet zetten om feedback te vragen. Leidinggevendend kunnen feedbackzoekgedrag aanmoedigen en belonen en er daarmee voor zorgen dat medewerkers zich op hun gemak voelen wanneer zij om feedback vragen. In onderzoek (Steelman, Levy & Snell, 2004) wordt een feedbackomgeving beschreven die bijdraagt aan de ontwikkeling van medewerkers.

Leiders kunnen veel doen aan de ontwikkeling van medewerkers in de vorm van feedback en coaching. Zeven factoren dragen bij aan een kwalitatief goede feedback: 'betrouwbaarheid van de bron', 'kwaliteit van de feedback', 'bezorging van feedback', 'frequentie van positieve feedback', 'frequentie van negatieve feedback', 'beschikbaarheid van de leidinggevende voor feedback' en 'het bevorderen van feedback zoeken' (zie ook kader 'Factoren die van belang zijn bij feedback').

Voor direct leidinggevendenden is het van belang dat zij goed en gericht feedback geven op prestaties. Kennis van en inzicht in de hier genoemde zeven factoren kunnen hen helpen om feedback-vaardigheden te ontwikkelen.

FACTOREN DIE VAN BELANG ZIJN BIJ FEEDBACK

Betrouwbaarheid van de bron betreft de geloofwaardigheid en de eigen expertise van de leidinggevende die de feedback geeft. Weet de leidinggevende wat er van hem verwacht mag worden, weet hij/zij hoe de medewerker presteert en kan hij/zij die prestaties accuraat beoordelen? Vooral is van belang hoe de medewerker die de feedback ontvangt deze betrouwbaarheid inschat.

Kwaliteit van de feedback omvat consistentie en bruikbaarheid. De kwaliteit is hoog als de feedback in de loop der tijd consistent en specifiek is. Het is, bijvoorbeeld, belangrijk dat feedback niet afhankelijk is van de 'bui' van de leidinggevende, van de kwaliteit van de onderlinge relatie of het moment. Ook hierbij gaat het vooral om de inschatting die de medewerker erover maakt. De bezorging van de feedback heeft betrekking op de manier waarop de feedback gegeven wordt. De ontvanger van feedback maakt een inschatting van de intenties van de leidinggevende en reageert daarop. Als feedback met medeleven wordt gegeven en helpt, zodat de ontvanger er tevreden mee kan zijn, dan wordt feedback meer geaccepteerd.

Frequentie van positieve feedback is de waargenomen frequentie van de complimenten die worden gegeven waar dat terecht wordt geacht.

Frequentie van negatieve feedback is de waargenomen frequentie van uitingen van ontevredenheid en kritiek waar deze terecht worden geacht.

De beschikbaarheid van de bron wordt gezien als de waargenomen hoeveelheid contact die een medewerker heeft met de leidinggevende, zodat feedback verkregen kan worden. Omdat prestaties doorgaans formeel maar eenmaal per jaar worden bekeken, is de mogelijkheid om in het dagelijks werk feedback te ontvangen belangrijk.

De mate waarin feedback zoeken bevorderd wordt. Onderzoek laat zien dat medewerkers vaak behoefte hebben aan feedback maar dat zij uit zelfbehoud en om andere redenen de stap niet zetten om feedback te vragen. Leidinggevendenden kunnen gedrag waarin feedback wordt gezocht aanmoedigen en belonen. Zo kunnen zij er voor zorgen dat medewerkers zonder schroom of angst om feedback durven vragen.

Richting, ruimte en ruggensteun

Enigszins in overlap met het voorgaande vinden we in de literatuur rond zelfsturend leren aanknopingspunten voor leiderschap (Theunissen & Stubbé, 2011). Zij geven aan dat richting, ruimte en ruggensteun het (zelfsturend) leren en ontwikkelen bij medewerkers helpen te bevorderen. Medewerkers hebben allemaal hulp nodig vanuit de organisatie om hun ontwikkeling vorm te geven.

Deze 'hulp' moet op verschillende niveaus in het bedrijf verankerd zijn; op beleidsmatig, uitvoerend en ondersteunend niveau moet de intentie van het bedrijf om zijn werknemers in het ontwikkelproces te ondersteunen vorm krijgen. Eerstelijns-hulp komt uiteraard van de direct leidinggevende. Het bedrijf moet allereerst duidelijk maken waar het op de (middel) lange termijn naartoe wil. Een werknemer moet de richting van het bedrijf kennen om vervolgens de eigen richting te kunnen bepalen. Een direct leidinggevende moet dus om te beginnen in staat en bereid zijn om de richting van het bedrijf op een heldere en duidelijke manier te communiceren met medewerkers. Vervolgens moet hij of zij eveneens in staat zijn om samen met medewerkers hun individuele richting te bepalen, en er voor te zorgen dat die in lijn is met de richting die de organisatie op wil. Persoonlijke ontwikkeldoelen kunnen dan worden geformuleerd op basis van eigen behoeften in combinatie met wat het bedrijf uiteindelijk van een medewerker verwacht (en waar een direct leidinggevende op wordt 'afgerekend'). Is de richting bekend, dan moet een medewerker de ruimte krijgen om zijn eigen weg af te leggen in een eigen tempo en met een eigen volgorde. De één volgt graag een cursus om zich verder te ontwikkelen, de ander leest graag een boek en een derde stelt liever vragen aan collega's of probeert eens wat uit en experimenteert met een nieuwe functie, een ander takenpakket, andere werktijden of een paar uur thuis werken. Direct leidinggevendenden moeten in staat zijn om ruimte te bieden aan onderlinge verschillen, zodat zij de kans vergroten dat elke medewerker zich op zijn/haar eigen manier kan blijven ontwikkelen. Als de richting bekend is, en de medewerker ook de ruimte heeft gekregen om de gekozen richting op de eigen manier in te slaan, dan is daarnaast nog ruggensteun nodig. Ruggensteun is er in veel verschillende vormen. Die ruggensteun kan om te beginnen bestaan uit impliciete én expliciete waardering voor medewerkers die zich willen ontwikkelen. Expliciete waardering bestaat uit het uitspreken van waardering voor de intentie om zich te blijven ontwikkelen, uit een bonus of uit een promotie. Impliciete waardering kan bijvoorbeeld bestaan uit opleidingstijd die gecompenseerd wordt, het betalen van cursuskosten, het stimuleren van beursbezoek, verspreiden van vakliteratuur, loopbaancounseling of expliciete ruimte om nieuwe vaardigheden op het werk te introduceren of uit te proberen. Verder bestaat ruggensteun uit concrete steun (in- en extern) die medewerkers krijgen bij

carrièreplanning of het ver- kennen van loopbaanmogelijkheden. Steun kan ook bestaan uit de onderkenning van blokkades en hulp bij het oplossen daarvan (angst, motivatie en self-efficacy). Direct leidinggevendenden moeten dus in staat zijn om op diverse manieren de gepaste steun op gepaste wijze te bieden. Dat vereist specifieke sociaal- relationele en communicatievaardigheden, maar bijvoorbeeld ook coachingsvaardigheden. De leidinggevendende moet in staat zijn een cultuur en klimaat te creëren en onderhouden waarin medewerkers richting zien, ruimte hebben en ruggensteun ervaren.

7.4 WAT ZEGGEN EXPERTS?

In het verlengde van de literatuurstudie is vervolgens een expertbijeenkomst georganiseerd om aanvullende uitdagingen voor leidinggevendenden van laagopgeleiden in het vizier te krijgen. De eerste aanvullende uitdaging is volgens de experts dat direct leidinggevendenden van laagopgeleiden zelf vaak doorgegroeide vakmensen zijn. Dit levert direct leidinggevendenden op die in principe gericht zijn op de inhoud van het werk. Vakmensen hebben de neiging een probleem over te nemen en het dan zelf op te lossen, in plaats van erop aan te sturen dat probleemeigenaren zelf hun oplossingen bedenken. Rendement en productie-eisen gaan bovendien meestal voor. Ontwikkeling van medewerkers is daarbij secundair. Dit houdt ook in dat fouten in eerste instantie eerder worden afgestraft dan opgepakt om van te leren. Medewerkers zijn daardoor geneigd ‘bijna-incidenten’ niet te melden, waarmee leren van fouten nog verder wordt bemoeilijkt. Niet of weinig leren van het werk en zeker het niet melden van fouten levert risico's op voor de inzetbaarheid. Direct leidinggevendenden dienen dus niet alleen te beschikken over vakinhoudelijke kennis om kwaliteit en productie te kunnen beoordelen. Zij zullen medewerkers ook moeten kunnen stimuleren om te leren, zowel van hun eigen fouten als die van anderen als van bijna fouten, en die kennis te delen. De experts merken verder op dat leidinggevendenden het in de praktijk lastig vinden om medewerkers te motiveren/stimuleren. Hoe kunnen medewerkers trots gemaakt worden op hun werk en hun bijdrage aan bedrijfsresultaten? Ook geven zij aan moeite te hebben met het voeren van een functioneringsgesprek en het bespreken van de ontwikkeling met medewerkers. Dat komt volgens de experts mede doordat laagopgeleide medewerkers relatief gesloten zijn als het op de persoonlijke ontwikkeling aankomt. Deze ervaren moeilijkheden kunnen worden ondervangen door gebruik te maken van elementen van coachend leiderschap. Aangezien uit bestaand onderzoek bovendien is gebleken dat goede feedback van cruciaal belang is voor kwalitatief goed leiderschap, denken wij al met al te kunnen concluderen dat de regels voor het geven van feedback (zie opnieuw het kader ‘Factoren die van belang zijn bij feedback’) in combinatie met elementen van het coachend leiderschap de houvast bieden die direct leidinggevendenden volgens experts nodig hebben.

Een laatste aspect dat experts aanwijzen als een uitdaging voor direct leidinggevendenden is dat zij in het algemeen lage verwachtingen hebben van het ontwikkelpotentieel van hun medewerkers. Direct leidinggevendenden denken eerder dat medewerkers iets niet willen dan dat ze iets niet weten of niet kunnen. Door deze vooroordelen is het voor veel leidinggevendenden lastig om een situatie correct in te schatten.

7.5 WAT ZEGGEN DIRECT LEIDINGGEVENDEN ZELF?

Om het deskundigheidsprofiel dat voortvloeit uit de literatuur en de discussiebijeenkomst met de experts te toetsen bij direct leidinggevendenden zelf, hebben we ten slotte een workshop georganiseerd met acht leidinggevendenden van laagopgeleiden. Deze direct leidinggevendenden kwamen uit verschillende sectoren met relatief veel laaggeschoold personeel: horeca, bouwrijverheid, landbouw, zorg en voedingsmiddelenindustrie.

Eigenschappen en competenties voor effectief leiderschap

In de workshop werd allereerst open geïnventariseerd welke competenties nodig zijn om leiding te geven aan de verduurzaming van de inzetbaarheid van laagopgeleiden. Onder competenties verstaan we vaardigheden die aan te leren zijn. Daarnaast werden een aantal eigenschappen genoemd door leidinggevendenden. Eigenschappen zijn persoonsafhankelijk en meestal minder veranderlijk of aan te leren. Ten slotte werden ook benodigde kennis en ambitie genoemd, wat niet direct competenties zijn. De volgende elf competenties en eigenschappen werden genoemd:

- Gespreksvaardigheid
- Assertiviteit in woord en daad
- Mensen kunnen betrekken bij beslissingen/samen denken
- Loslaten/ruimte bieden/verantwoordelijkheid geven en steunen
- Goede voorbeeld geven
- Positief coachen
- Overtuigingskracht
- Kennis van mensen en de organisatie (de mores en de regels)
- Ambitie voor groei van jezelf en van anderen
- Inlevingsvermogen
- Stressbestendig (voorbeeldgedrag)

Waar het volgens de direct leidinggevendenden vooral om draait, is dat zij in staat zijn om het gesprek aan te gaan met hun mensen, dat zij dat ook met regelmaat doen, en dat zij in die gesprekken een positief coachende rol weten te vervullen. Daarmee sluiten de direct leidinggevendenden in hun kijk op hun eigen rol aan bij het belang van coachend leiderschap. De direct leidinggevendenden voegen hieraan toe dat het coachen confronterend moet zijn, maar bovenal ook steunend en afgestemd op de persoon en diens specifieke (werk- en privé-) situatie. Dit vinden we ook terug in het geven van concrete feedback op het gedrag van de medewerker. Assertiviteit in woord en daad houdt dus verband met het helder communiceren van de eisen, verwachtingen en ambities van de organisatie. Daarmee is assertiviteit in woord en daad een belangrijke concretisering van de kernaspecten bij het geven van feedback zoals die door Steelman e.a. zijn benoemd (Stelman et al., 2004). De direct leidinggevendenden raken ook aan de (in de literatuur genoemde) aspecten van richting, ruimte en ruggensteun door loslaten en ruimte bieden. De voorbeeldfunctie die de leidinggevende heeft, refereert aan de stijl van transformationeel leiderschap, evenals de noodzaak om mensen te betrekken bij beslissingen. Verder zijn ook inlevingsvermogen, stressbestendigheid en

ambitie belang rijke premissen voor een effectief leider, maar deze behoren niet tot de ontwikkelbare elementen in het deskundigheidsprofiel.

Randvoorwaarden voor effectief leiderschap

Als tweede vraag is in de workshop aan de direct leidinggevenden gesteld: ‘Aan welke randvoorwaarden in de organisatie moet voldaan worden opdat direct leidinggevenden goed kunnen functioneren?’ Volgens de direct leidinggevenden zal aan de volgende zeven randvoorwaarden moeten worden voldaan om, met behoud van productiviteit en prestatie, effectief leiding te kunnen geven aan verduurzaming van de inzetbaarheid:

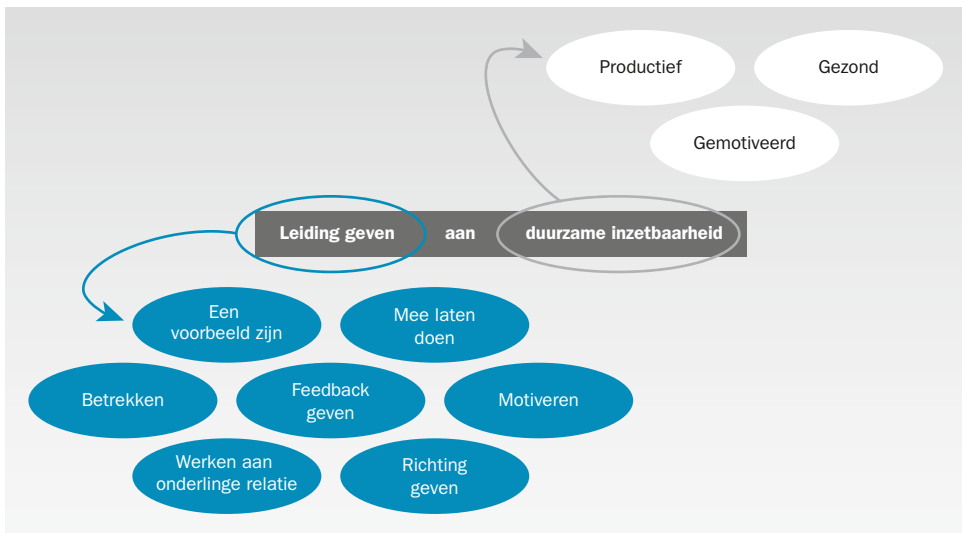
- Eén beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid (niet zelf het wiel hoeven uitvinden)
- Toekomstvisie die men kan ‘leven’ en die men kan laten zien (brengen van de boodschap)
- Draagvlak voor dat beleid vanuit de directie (in woord en daad)
- Middelen voor de uitvoering van het beleid (geld, tijd én ruimte)
- Ondersteuning vanuit de organisatie (juridische mogelijkheden)
- Scholing in benodigde competenties en ontwikkeling van gewenste eigenschappen
- Mogelijkheden in de organisatie om mensen alternatieven te bieden/gemotiveerd te houden.

Waar het bij direct leidinggevenden dus zelf om draait, is eenduidigheid van beleid en het hebben van een visie als organisatie op het punt van duurzame inzetbaarheid: op papier en zichtbaar in de dagelijkse praktijk. Direct leidinggevenden kunnen alleen het goede voorbeeld geven als zij het goede voorbeeld krijgen. De eenduidigheid in beleid en visie zou ook tot uitdrukking moeten komen in expliciet voor de uitvoering van dit beleid en deze visie ter beschikking gestelde faciliteiten. Dit impliceert dat er tijd, geld (budget) en ruimte beschikbaar is om medewerkers opties te kunnen bieden die hun inzetbaarheid verhogen. Om goed gebruik te kunnen maken van die beschikbare bewegingsvrijheid wensen direct leidinggevenden echter ook de zekerheid van steun van de organisatie in juridische zin. Faciliteiten daartoe, in de vorm van een vraagbaak, een handboek of bijvoorbeeld casebeschrijvingen, vinden zij belangrijk.

Om binnen bovenstaande kaders effectief sturing te kunnen geven aan verduurzaming van inzetbaarheid en bevordering van productiviteit hebben direct leidinggevenden ten slotte scholing, training en/of experimenteermogelijkheden nodig. Zij zullen immers niet altijd over alle benodigde competenties beschikken. Ook voor deze investering in een initiële professionaliseringsslag zal de organisatie ruimte moeten willen creëren.

7.6 HET DESKUNDIGHEIDSPROFIEL

Aan de hand van ons literatuuronderzoek, de discussiebijeenkomst met experts en de workshop met direct leidinggevend en van laagopgeleiden hebben wij, zoals gezegd, een eerste deskundigheidsprofiel (zie figuur 7.2) opgesteld dat beschrijft welke competenties een direct leidinggevende moet hebben om de inzetbaarheid van laagopgeleiden te kunnen verduurzamen. Dit profiel bestaat uit zeven competenties die wij als volgt typeren: een voorbeeld zijn, feedback geven, motiveren, richting geven, mee laten doen, betrekken, en werken aan de onderlinge ruimte.



FIGUUR 7-2. Deskundigheidsprofiel 'Leiding geven aan laagopgeleiden'

Een voorbeeld zijn

De direct leidinggevende is een voorbeeld voor medewerkers in doen en laten. De leidinggevende is daardoor een persoon waar de medewerker op wil en kan lijken, zowel in de werkaanpak als in de loopbaan. De leidinggevende heeft zélf een gezonde levensstijl, is gemotiveerd en productief, op een manier die werken nu én in de toekomst mogelijk maakt. De leidinggevende produceert volgens doelstellingen, werkt veilig, netjes, efficiënt en accuraat.

Feedback geven

De direct leidinggevende geeft kwalitatief goede feedback. Dit houdt het volgende in: feedback wordt gegeven als dat terecht is en aan de juiste persoon; feedback helpt de medewerker om het werk goed te doen; feedback wordt gegeven op een prettige manier en in de juiste omgeving (bijvoorbeeld niet met alle collega's erbij of op een plek waar je elkaar moeilijk kunt verstaan); er wordt regelmatig tijd voor uitgetrokken; feedback betreft concreet gedrag en het effect van dat gedrag; feedback wordt tijdig gegeven; een medewerker die

vraagt om feedback wordt positief te woord gestaan en krijgt kwalitatief goede feedback (zoals hier gedefinieerd).

Motiveren

De direct leidinggevende weet, aansluitend bij de belevingswereld van de medewerker, duidelijk te maken waarom een positieve bijdrage van de medewerker belangrijk is voor de organisatie. Ook weet de direct leidinggevende uit te leggen wat de medewerker met de eigen bijdrage kan bereiken voor anderen (collega's, klanten, de organisatie).

Richting geven

De direct leidinggevende weet de medewerker duidelijk te maken wat er van hem of haar wél en niet wordt verwacht. De direct leidinggevende is in staat om het verwachte eindresultaat te omschrijven en te controleren, zonder precies in te vullen hoe het werk gedaan moet worden en zonder elke tussengelegen stap in het proces te controleren.

Mee laten doen

De direct leidinggevende weet medewerkers deelgenoot te maken van de uitvoering van het werk. De direct leidinggevende doet dat door de medewerker geregeld te vragen om suggesties en ideeën, daarnaar te luisteren en deze zichtbaar te benutten.

Betrekken

De direct leidinggevende signaleert het wanneer medewerkers buiten de groep dreigen te vallen en voorkomt dat dit echt gebeurt.

Werken aan de onderlinge relatie

De direct leidinggevende vraagt regelmatig hoe het met de medewerker gaat (persoonlijk, hoe de medewerker zich voelt) en verzamelt zo informatie over wat de medewerker moeilijk vindt en nodig heeft op het werk.

7.7 TOT SLOT

Het deskundigheidsprofiel dat we in dit artikel hebben geïntroduceerd is gebaseerd op zowel de wetenschappelijke als de vakliteratuur over leiderschap. Toetsing aan de dagelijkse praktijk van experts en leidinggevendenden van laagopgeleiden leverde een theoretisch onderbouwd, maar vooral ook praktisch bruikbaar profiel dat op verschillende manieren kan worden gebruikt door bedrijven en instellingen, opleiders, trainers en andere HR-professionals. Het profiel kan houvast geven bij het opstellen van functieomschrijvingen, vacatureteksten en werving en selectie op de externe arbeidsmarkt. Het profiel kan daarnaast gebruikt worden als een leidraad bij de interne doorstroming van medewerkers en/of de ontwikkeling van leidinggevende vaardigheden met het oog op interne doorstroming. Het deskundigheidsprofiel is in die zin een 'ontwikkelagenda' bij de professionalisering van direct leidinggevendenden in elke organisatie, ook die met relatief veel laagopgeleiden. Het hier

gepresenteerde deskundigheidsprofiel kan worden gezien als een middel ter vergroting van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en kan op die manier naast een branchespecifiek functieprofiel worden gelegd.

Een belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol inzetten van het deskundigheidsprofiel is dat er in de organisatie draagvlak bestaat voor het profiel. De organisatie moet het belang van duurzame inzetbaarheid van de medewerkers niet alleen onderkennen, maar de bevordering ervan ook zichtbaar en merkbaar stimuleren, in woord en daad. In dit artikel hebben we een aantal randvoorwaarden benoemd die leidinggevendens belangrijk vinden. Alleen als aan de randvoorwaarden is voldaan, kunnen leidinggevendens zich volledig richten op verduurzaming van de inzetbaarheid van medewerkers. De ontwikkeling van dit deskundigheidsprofiel heeft een aantal nieuwe (kennis)vragen opgeroepen:

- Kan een leidinggevende de vaardigheden die in het deskundigheidsprofiel zijn opgenomen ontwikkelen, en zo ja hoe? Voor een eerste stap hierin, zie kader 'Scan Leidinggeven aan Duurzame Inzetbaarheid'.
- Is 'al doende leert men' afdoende of kan begeleide intervisie hierbij ondersteuning bieden?
- Bestaan er al trainingen die geheel of gedeeltelijk aansluiten op het deskundigheidsprofiel dat we in dit artikel hebben geïntroduceerd? Of dient wellicht een nieuwe training te worden ontwikkeld?
- Zou simulatie of 'serious gaming' een toegevoegde waarde kunnen hebben in een dergelijke training?
- Dient training plaats te vinden in elk van de zeven onderscheiden deskundigheden van het profiel?

We hopen dat toekomstig onderzoek antwoord op deze vragen biedt.

SCAN LEIDINGGEVEN AAN DUURZAME INZETBAARHEID

Mede op basis van het onderzoek deskundig leiderschap aan duurzame inzetbaarheid heeft TNO de scan Leidinggeven aan Duurzame Inzetbaarheid ontwikkeld. Deze scan brengt in kaart hoe direct leidinggevendens scoren op competenties die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. De scan wordt ingezet in het Nationaal Inzetbaarheidsplan en geeft inzicht in wat voor de organisatie of leidinggevende een belangrijke eerste stap is om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te verbeteren.

In de eerste aanzet van de scan worden de competenties van de leidinggevende in kaart gebracht (o.a. feedback geven, motiveren, richting geven en het betrekken van werknemers); en de context waarin de leidinggevende opereert (de richting, ruimte, middelen en steun die de leidinggevende zelf krijgt aangereikt).

7.8 REFERENTIES

- <http://statline.cbs.nl/>
- <http://www.monitorarbeid.nl/nea>.
- Allen, J. & Grip, A. de (2006), Kennisveroudering, levenslang leren en het risico op verlies van werk, Mens & Maatschappij, 81, pp. 166-182.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hazelzet, A., Sanders, J., Langelaan, S., Giesen, F. & Keijzer, L. (2012). Duurzame Inzetbaarheid: Stimuleren van scholing bij lager opgeleiden. Hoofddorp: TNO.
- Beer, P.T. de (2006). Perspectieven voor de laagopgeleiden. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 22, pp. 218-233.
- Cedefop (2010). Skills supply and demand in Europe: medium-term forecast up to 2020. Luxembourg: Publications Office. http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3052_en.pdf.
- DeRue, D. S., Barnes, C. M., & Morgeson, F. P. (2010). Understanding the motivational contingencies of team leadership. Small Group Research, 41(5), pp. 621-651.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 2, pp. 350-383.
- Fouarge, D., T. Schils & A. de Grip (2010). Why Do Low-Educated Workers Invest Less in Further Training? IZA DP No 5180, Bonn.
- Gesthuizen, M., & Wolbers, M., 2010. Employment transitions in the Netherlands, 1980-2004: Are low educated men subject to structural or cyclical crowding out? Research in Social Stratification and Mobility. Volume 28, Issue 4, December 2010, pp. 437-451.
- Hazelzet, A., Sanders, J., Langelaan, S., Giesen, F. & Keijzer, L. (2012). Duurzame Inzetbaarheid: Stimuleren van scholing bij lager opgeleiden. Hoofddorp: TNO.
- Henkens, C.J.I.M., Dalen, H.P. van & Solinge, H. van (2009). De vervagende grens tussen werk en pensioen: over doorwerkers, doorstarters en herintreders. Amsterdam: KNAW Press.
- Sanders, J. & Kraan, K. (nog te verschijnen). Kwalificatieveroudering in Nederland; aard en omvang, oorzaken en gevolgen. TNO: Hoofddorp. Zie ook: Steemers, F. (2010). Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen. Leiden, Sidestone Press.
- Steelman, L.A., Levy, P.E., & Snell, A.F. (2004). The feedback environment scale: construct definition, measurement and validation. Educational and Psychological Measurement, 64(1), pp. 165-184.
- Theunissen, N. & Stubbé, H. (2011). Duurzaam leren voor innovatieve werknemers. In: Vaas, F. & Oeij, P. (red.) Innovatie die werkt; praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren. Hoofddorp: TNO.
- TNO (2012). Arbobalans 2011, kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland. Hoofddorp: TNO (<http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/arbobalans-2011>).
- De Vries, R., M. Wolbers & R. van der Velden (2004). De arbeidsmarktpositie van schoolverlaters en werkenden zonder startkwalificatie. Den Haag, Raad voor Werk en Inkomen.

ENGAGEMENTGAME

Serious game geeft managers meer grip op werkdruk en bevologenheid

Werkdruk en werkstress vormen grote arbeidsrisico's. Er bestaan talloze maatregelen om deze risico's tegen te gaan, maar de effecten ervan zijn niet altijd direct zichtbaar. Managers zijn daardoor geneigd deze maatregelen voor zich uit te schuiven. Maar als medewerkers bevologen zijn, kunnen ze bedrijven en instellingen veel voordeel opleveren. Bevologen werknemers zijn meer betrokken, verbonden, energiek, hebben meer passie en ervaren meer persoonlijke groei. Daarom heeft TNO een game ontwikkeld voor managers waarmee ze spelenderwijs inzicht krijgen in werkdruk en de gevolgen daarvan. Bovendien leert de game managers hoe zij de bevologenheid van hun medewerkers kunnen stimuleren.

COMPLEXE SIMULATIE

Het realistische spel speelt zich af in een restaurant. Achter het spel zit een complex simulatiemodel, ontwikkeld op basis van een uitgebreide literatuurstudie en op expertise- en praktijkervaringen van TNO en de cofinanciers ING Bank en arbodienst 365. Door keuzes te maken in het spel, krijgen managers inzicht in werkdruk, bevologenheid, effecten van maatregelen en de wijze waarop zij hier zelf invloed op hebben. Zo leren ze hoe ze zelf kunnen beïnvloeden dat medewerkers minder stress ervaren, maar ook gemotiveerd en bevologen blijven.

DIRECT ZICHTBAAR RESULTAAT

De online serious game bestaat uit een virtuele wereld waarin managers volop dingen kunnen uitproberen. Elke actie leidt tot directe feedback en tot een zichtbaar resultaat op de virtuele werkvloer. Honoreert de speler bijvoorbeeld het verzoek van kok Harald om een cursus Mexicaans koken te volgen? Dan neemt de taaklast van de kok weliswaar toe, maar stijgt zijn bevologenheid via een hogere score op de energiebron ontwikkelingsmogelijkheden'.

LEREN DOOR TE ERVAREN

In het spel leert de manager door te ervaren. Belangrijk, omdat een oplossing die op korte termijn goed lijkt (zoals overwerken) op de langere termijn schadelijk kan zijn (uitputting). In het spel verloopt de tijd sneller, dus het effect van handelen is eerder zichtbaar. Dat is een heel krachtig leermechanisme. Na afloop kan de speler reflectievragen beantwoorden en zo de situaties uit het restaurant vertalen naar zijn eigen werksituatie.

Een consultant:

'De game geeft inzicht in hoe persoonlijke factoren, werkplekfactoren en organisatieprocessen samen bepalen hoe bevologen mensen aan het werk zijn. In de game ervaren spelers dat zij zelf invloed hebben op de bevologenheid en gezondheid van hun collega's.'

› MET I-DEALS KUNNEN ORGANISATIES BETER INSPRINGEN OP DE INDIVIDUELE BEHOEFTE EN VOORKEUREN VAN WERKNEMERS ÉN DIENS LEIDINGGEVENDEN ZODAT BEIDE PARTIJEN MAXIMAAL PROFIJT VAN ELKAAR HEBBEN.

8

DUURZAME INZETBAARHEID VANUIT
ARBEIDSVORWAARDEN PERSPECTIEF:

HOE DRAAGT MAATWERK BIJ AAN DUURZAAM ORGANISATIE- FUNCTIONEREN?

Luc Dorenbosch | Marianne van Zwieten | Karolus Kraan

HOOFDSTUK IN STEEKWOORDEN	INSTEEL	DATABRONNEN
<ul style="list-style-type: none">• Maatwerk in arbeidsrelaties• I-Deals in Nederland• Welke werkgevers voorzien in maatwerk?• Wat levert maatwerk op (en wat niet)?• Verzuim, verloop en organisatie-functioneren	<ul style="list-style-type: none">• Voor HR / leidinggevend• Beleidsafwegingen• Theorie en praktijk	<ul style="list-style-type: none">• WEA

Dit hoofdstuk¹⁵ richt zich enerzijds op factoren die de ruimte bepalen voor het bieden van arbeidsvoorwaarden op maat (oftewel I-deals), en anderzijds op de relatie tussen de benutting van I-deals door leidinggevend en de bedrijfsprestaties, ziekteverzuim en personeelsverloop bij organisaties. Verondersteld wordt dat meer maatwerk in HRM beleid zou kunnen bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. Met data afkomstig van 3.427 bedrijven en instellingen uit de WEA 2010-survey wordt duidelijk dat maatwerk kan bijdragen aan een gezonde bedrijfsvoering, maar dat niet alle typen maatwerkafspraken op dezelfde wijze hieraan bijdragen.

15 Dit hoofdstuk betreft een ingekorte versie van een artikel dat eerder verscheen in Tijdschrift voor HRM. Bronvermelding: Dorenbosch, L.W., Zwieten, M. van & Kraan, K.O. (2012). I-deals in Nederland: welke werkgevers sluiten ze en wat levert het hun op? Tijdschrift voor HRM, 15(2), 14-36. Dit is een ingekorte versie.

8.1 INLEIDING

Sinds het einde van de vorige eeuw is er een grote belangstelling voor het bieden van maatwerk in arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden. Gevoed door een voorspoedige conjunctuur en de krappe arbeidsmarkt van rond de eeuwwisseling zochten werkgevers naar meer decentrale mogelijkheden om werknemers te boeien en beter aan zich te binden. Het toen zeer populaire managementboek *De Geluksfabriek* (Bruel & Colsen, 1998) drukte managers op het hart dat elke werknemer het werk anders ervaart en daarom anders gemotiveerd hoort te worden. Tegelijkertijd beseften ook de vakbonden dat ze meer moesten meegaan met maatschappelijke ontwikkelingen zoals een toenemende diversiteit van de beroepsbevolking met eigen wensen en behoeftes ten aanzien van werk (Inja, 1999). De roep om meer decentralisatie in de vaststelling van arbeidsvoorwaarden en meer mogelijkheden om arbeidsvoorwaarden toe te snijden op de individuele werknemer vonden weerklank bij zowel werkgevers als bonden. Het advies van de Stichting van de Arbeid uit 1999 'Naar arbeidsvoorwaarden op maat' kenmerkte de maatwerktendens op institutioneel niveau. Sindsdien staat maatwerk steeds vaker op de HR beleidsagenda en zijn op verschillende niveaus maatwerkinitiatieven bekend zoals het recht op deeltijdwerk, ondernemingscao's in plaats van sectorcao's, levensfasebewust personeelsbeleid, diversiteitsbeleid, persoonlijke ontwikkelingsplannen of individuele prestatieafspraken.

Het bieden van maatwerk heeft het primaire doel om als organisatie beter te kunnen inspringen op de individuele behoeftes en voorkeuren van de werknemer en diens leidinggevende zodat beide partijen maximaal profijt van elkaar hebben (Nauta et al., 2007). Individuele werknemers en leidinggevendenden maken dan maatwerkafspraken over werktijden, salaris, prestatiedoelen of bijvoorbeeld loopbaan en ontwikkeling. Beide partijen kunnen profiteren van een goede match tussen gewenste en geboden arbeidsvoorwaarden. Onderzoek heeft vaak aangetoond dat een goede aansluiting tussen wat het werk biedt en wat een individuele werknemer wenst, positief bijdraagt aan bijvoorbeeld het welzijn van werknemers, hun betrokkenheid en hun werkprestaties (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Dorenbosch, Huiskamp & Smulders, 2011). Nauta et al. (2007) zien het bieden van maatwerk dan ook als een personeelsstrategie waarmee ondernemingen toegevoegde waarde kunnen creëren. De gedachte is dat zowel de werknemers als de organisatie winnen als ze hun onderlinge relatie als onderhandelbaar in plaats van statisch beschouwen. In de (internationale) wetenschappelijke literatuur sluit dit aan bij noties als 'het derde contract' (de Leede, Huiskamp & Looise, 2002) of 'idiosyncratic deals' (I-deals; Rousseau, 2005). In dit hoofdstuk spreken we over I-deals als we het hebben over maatwerkafspraken tussen werknemer en de direct leidinggevende of werkgever.

De theoretische kansen en keerzijdes van het bieden en sluiten van I-deals mogen in de literatuur dan al vaker zijn bediscussieerd, het empirisch onderzoek staat nog in de kinderschoenen. In deze bijdrage presenteren we daarom analyses op recente Nederlandse werkgeversdata verzameld met de grootschalige *Werkgevers Enquête Arbeid* (WEA) uit 2010 (Oeij et al., 2011). We gaan in op de vraag of de mate waarin leidinggevendenden maatwerk bieden

op het gebied van salaris, werktijden en de ontwikkeling van werknemers samenhangt met betere organisatie-uitkomsten, zoals betere organisatieprestaties, een lager verzuimcijfer en minder personeelsverloop.

Voorafgaand aan de beantwoording van de vraag of I-deals kunnen lonen, bekijken we hoe organisatiekenmerken (zoals de personeelssamenstelling, de bedrijfsgrootte, de bedrijfsstrategie en de cao-kaders van de organisatie) samenhangen met de ruimte die organisaties aangeven te hebben voor het bieden van I-deals. We stellen dat de speelruimte voor maatwerk (oftewel de maatwerkruimte) niet enkel door de institutionele cao-bepalingen wordt beïnvloed; ook verwachten we dat bedrijfseigen kenmerken een rol spelen in het bieden van maatwerkruimte. Samengevat zijn de twee onderzoeksvragen:

- Hoe hangen institutionele, structurele, strategische en demografische kenmerken van bedrijven samen met de hoeveelheid aanwezige ruimte voor I-deals op het gebied van salaris, werktijden en ontwikkeling?
- Hoe hangt het sluiten van I-deals samen met organisatieprestaties, ziekteverzuim en vrijwillig personeelsverloop?

8.2 METHODE VAN ONDERZOEK

Dit onderzoek gebruikt de gegevens van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) van TNO uit 2010. De WEA is een periodiek onderzoek naar het arbeidsbeleid van Nederlandse bedrijven en instellingen. De volgende thema's komen in de WEA aan de orde: arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsrelaties, sociale zekerheid, bedrijfsbeleid en personeelsbeleid. Ook wordt gevraagd naar organisatie-kenmerken en bedrijfsresultaten. De steekproef van de WEA 2010 is getrokken uit het LISA-vestigingenregister en is gestratificeerd naar sector en grootteklasse. Vervolgens zijn de vestigingen schriftelijk en telefonisch benaderd. Eén respondent per vestiging (directielid, eigenaar of HR-manager) is gevraagd een schriftelijke of een digitale vragenlijst invullen. De netto-respons van de meting in 2010 bestaat uit 5.518 vestigingen van bedrijven en instellingen (37%). Voor meer informatie over de methodologie van de WEA 2010 zie Oeij et al. (2011).

Deze studie naar determinanten van de beschikbare ruimte voor maatwerk en van de uitkomsten van het gebruik van maatwerkruimte maakt gebruik van het totale databestand van de WEA 2010. Uiteindelijk bleken de data van 3.427 vestigingen bruikbaar voor analyse. We hebben de analysegroep vergeleken met de groep respondenten die niet zijn betrokken in de analyses (vanwege missende waarden). Hieruit blijkt dat de analysegroep vaker grotere vestigingen/bedrijven omvat. Van de in de analyse meegenomen vestigingen/bedrijven telt 55% minder dan 50 werknemers, 16% tussen de 50 en 99 werknemers en 29% 100 of meer werknemers. Ongeveer 3% van de respondenten zegt te rapporteren over meer dan 1000 FTE per (vestiging van) bedrijf of instelling, zoals dat kan gelden voor een bijvoorbeeld groot ziekenhuis, gemeente, fabriek of hoofdkantoor.

8.3 RESULTATEN

8.3.1 *Ruimte voor individueel maatwerk*

Allereerst gaan we in op de resultaten van het onderzoek naar determinanten van de ruimte voor individueel maatwerk. De resultaten van de multiële regressieanalyse wijzen uit dat zowel kenmerken van het bedrijf als kenmerken van het personeelsbestand samenhangen met de ruimte die er in bedrijven is om individuele afspraken te maken (tabel 1). Waar '+' staat is er een significante positieve relatie; een '-' staat voor een negatieve significant negatieve relatie.

Zo komt uit de resultaten naar voren dat bedrijven die onder een CAO vallen minder ruimte hebben voor individuele afspraken over salaris en werktijden. Voor ruimte voor individuele afspraken over ontwikkeling wordt deze relatie echter niet gevonden. Daarnaast laten de resultaten geen verband zien tussen de grootte van de organisatie en de beschikbare maatwerkruimte voor I-deals. Verder blijkt dat bedrijven die aangeven een innovatieve beleidsstrategie te volgen, meer ruimte hebben voor het maken van individuele afspraken over zowel salaris, werktijden als ontwikkeling. Verder laten de resultaten zien dat bedrijven met een hoger percentage hoogopgeleiden meer ruimte hebben voor maatwerk op alle drie gebieden: salaris, werktijden en ontwikkeling. Ook blijkt dat bedrijven met een hoger percentage jongere werknemers meer ruimte hebben voor individuele afspraken over werktijden en ontwikkeling, terwijl bedrijven met procentueel meer mannelijke werknemers meer maatwerkruimte hebben voor salaris en ontwikkeling.

8.3.2 *Benutting van ruimte voor individueel maatwerk*

Vervolgens is gekeken naar verschillende uitkomsten van de benutting van de ruimte voor individueel maatwerk (het sluiten van I-deals), zoals het verzuimpercentage, het verlooppercentage en de mate waarin bedrijfsprestaties zijn af/toegenomen. Daarbij is gecontroleerd voor personeels- en bedrijfskenmerken en voor de beschikbare ruimte voor maatwerk.

Uit de resultaten van de multiële regressieanalyses blijkt dat het sluiten van I-deals op het gebied van werktijden als het benutten van ruimte om individuele afspraken te maken op ontwikkelingsgebied, een positief verband hebben met bedrijfsprestaties (tabel 2). Verder hangt het benutten van de ruimte voor maatwerk op het gebied van werktijden negatief samen met het verzuimpercentage (dus minder verzuim), terwijl het benutten van de ruimte voor maatwerk op het gebied van ontwikkeling negatief samenhangt met het verlooppercentage (dus minder verloop). Voor het sluiten van ontwikkeling I-deals werd vooral een positieve relatie verwacht met organisatieprestaties, terwijl voor het sluiten van werktijd I-deals met name een negatieve relatie met verzuim werd verondersteld. Beide relaties worden gevonden, maar daarnaast blijkt het sluiten van ontwikkeling I-deals ongeveer net zo sterk te zijn gerelateerd aan minder personeelsverloop, en benutting van de maatwerkruimte voor werktijden ongeveer net zo sterk aan toegenomen bedrijfsprestaties. Tenslotte blijkt uit de resultaten dat het sluiten van salaris I-deals positief verband houdt met het verlooppercentage.

TABEL 8-1 Resultaten van multi-pele regressieanalyses met I-deals t.a.v. salaris, werktijden en ontwikkeling als afhankelijke variabelen (N = 3.427)

	BESCHIKBARE RUIMTE I-DEALS: SALARIS	BESCHIKBARE RUIMTE I-DEALS: WERKTIDEN	BESCHIKBARE RUIMTE I-DEALS/ ONTWIKKELING/ OPLEIDING
CONTROLEVARIABLEN			
Contract (% in tijdelijke dienst)			
Dienstverband (% deeltijders)	-	+	
Bedrijfsstructuur (zelfstandig = referentie)			
Hoofdkantoor/vestiging Nederland	-	-	
Hoofdkantoor/vestiging buitenland	-	-	
Sector type (industrie/landbouw = referentie)			
Dienstverlening			
Gezondheids- en welzijnszorg	-		
Onderwijs	-	-	
Overheid	-	+	
PERSONEELSKENMERKEN			
Leeftijd: (% werknemers jonger dan 25 = referentie)			
% werknemers 25 - 44 jaar		-	-
% werknemers 45 jaar +			-
Opleiding: (% laagopgeleid = referentie)			
% middelbaar opgeleid	+		+
% hoog opgeleid	+	+	+
Geslacht (% mannelijke werknemers)	+		+
KENMERKEN BEDRIJF			
Vestigingsgrootte			
CAO (nee = referentie)			
Ja, ondernemings-CAO	-	-	
Ja, sector-CAO	-	-	
Innovatieve bedrijfsstrategie	+	+	+

TABEL 8-2 Resultaten van de multipele regressieanalyses met organisatie-uitkomsten als afhankelijke variabelen (N = 3.427)

	VERLOOP- PERCENTAGE 2009 β	VERZUIM- PERCENTAGE 2009 β	TOENAME BEDRIJFS- PRESTATIES β
CONTROLEVARIABLEN			
Sectortype (industrie/landbouw = referentie)			
Dienstverlening	+	-	
Gezondheids- en welzijnszorg		+	
Onderwijs			
Overheid		+	
Contract (% in tijdelijke dienst)	+		+
Dienstverband (% deeltijders)	+		
PERSONEELSKENMERKEN			
Leeftijd (% werknemers jonger dan 25 = referentie)			
% werknemers tussen 25 en 44 jaar		+	-
% werknemers van 45 jaar en ouder	-	+	-
Opleiding (% laagopgeleid = referentie)			
% middelbaar opgeleid		-	
% hoog opgeleid		-	+
Geslacht (% mannelijke werknemers)			-
KENMERKEN BEDRIJF			
Vestigingsgrootte		+	
Beschikbare ruimte voor I-deals:			
Salaris	-	-	
Werktijden		-	
Ontwikkeling/opleiding			+
Benutting van de ruimte voor I-deals			
Salaris	+		
Werktijden		-	+
Ontwikkeling/opleiding	-		+

8.4 DISCUSSIE

Deze studie richtte zich op de institutionele, structurele, strategische én demografische factoren die meespelen in de daadwerkelijk aanwezige ruimte voor het sluiten van I-deals in organisaties. Ook is er gekeken naar de relatie tussen I-deals en bedrijfsprestaties, ziekteverzuim- en verlooppercentages. Het artikel schetst hiermee een eerste beeld van de stand van zaken rondom I-deals in Nederland. Hierbij is gebruik gemaakt van recente data, in 2010 verzameld bij 3.427 organisaties of vestigingen van grotere bedrijven, met de WEA-survey. De belangrijkste bevindingen van dit onderzoek zijn:

8.4.1 *Cao's beperken de ruimte voor I-deals, behalve bij ontwikkeling*

Zoals verwacht spelen cao's een belangrijke rol in het kunnen sluiten van I-deals. Organisaties met een cao op ondernemings- of op sectorniveau kennen minder maatwerkruimte voor salaris en werktijden dan organisaties zonder cao. Wat daarbij opvalt is dat organisaties die vallen onder een cao niet beperkt worden in de ruimte voor maatwerk in ontwikkeling van of opleiding voor werknemers. Dit kan komen door het toenemend aantal cao's dat afspraken over werknemer ontwikkeling of employability bevat. De Voorjaarsrapportage cao-afspraken uit 2010 (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2010) meldt dat over de periode 2002-2009 afspraken over persoonlijke opleidingsplannen, functioneringsgesprekken en EVC in toenemende mate in cao's zijn opgenomen. Ook afspraken over een persoonlijk opleidingsbudget zijn in de laatste jaren gestegen van 16% naar 19%. Het woord 'persoonlijk' duidt op een maatwerkbenadering van ontwikkeling in cao's. Dat op het gebied van hardere arbeidsvoorwaarden als salaris en werktijden er meer nadruk is op collectief geldende afspraken in plaats van maatwerk kan verklaard worden uit het feit dat vakbonden de eerder aangehaalde 'risicoselectie' op de arbeidsmarkt willen voorkomen (Inja, 1999). In verder onderzoek is het aan te bevelen ook nader in te gaan op verschillende sectoren en/of branches als het gaat om het wel of niet hebben van een cao. De cao-bepalingen kunnen per sector namelijk van karakter verschillen op basis van andere conjuncturele of arbeidsmarktontwikkelingen.

8.4.2 *Vestigings/organisatiegrootte belemmert de ruimte voor I-deals niet*

Verder werd verwacht dat de grootte van de organisatie of vestiging de ruimte voor maatwerk in arbeidsvoorwaarden zou beperken. Dat bleek niet het geval. We vonden geen relatie tussen het aantal werknemers in dienst en maatwerkruimte op elk van de drie arbeidsvoorwaarden. Een tweetal zaken zou hierbij een rol kunnen spelen. Ten eerste hangt bedrijfs-grootte samen met het hebben van een cao wat maakt dat een deel van de variantie in maatwerkruimte hierdoor wordt wegverklaard. Ten tweede zou vestigingsgrootte kunnen meespelen in het wel of niet hanteren van maatwerk als personeelsstrategie. Aangezien grotere bedrijven vaker aparte HR-medewerkers in dienst hebben die een maatwerkbeleid kunnen voeren en ondersteunen, kan dit worden weggestreept tegen de verwachting dat in kleinere organisaties leidinggevendenden minder huiverig zijn om maatwerkafspraken te maken (zoals gevonden in een studie van Hornung, Rousseau en Glaser (2008)). Dit kan mogelijk

verklaren waarom er statistisch geen relatie werd gevonden en hypothese 2 werd verworpen. Nader onderzoek is echter wenselijk, ook naar mogelijke ‘kromlijnige’ verbanden.

8.4.3 *Bij een innovatiestrategie is er meer ruimte voor l-deals*

Opvallend is de sterke relatie tussen het volgen van een innovatiestrategie en de ruimte voor maatwerk voor zowel ontwikkeling als salaris en werktijden. De strategic choice-theorie kan hiervoor dus een goede verklaring bieden. Werkgevers laten de ruimte voor maatwerk niet alleen bepalen door de institutionele kaders, maar ook door bedrijfseconomische afwegingen. De overtuigende significante relaties die we vinden, ondersteunen de gedachte dat innovatieve bedrijven inschatten gebaat te zijn bij de directe participatie van werknemers – ook bij hun eigen arbeidsvoorwaarden (Van Geys, 2003).

8.4.4 *Vooraf hoogopgeleide werknemers krijgen de meeste ruimte voor l-deals*

Als laatste bleek uit het eerste deel van dit onderzoek dat de demografische opbouw van het personeelsbestand meeweegt in de maatwerkruimte die organisaties aangeven te hebben. Gesteld werd dat de strategische waarde van werknemers positief samenhangt met de aanwezige maatwerkruimte (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). Uit de resultaten blijkt dat vooral in organisaties met procentueel meer hoog opgeleiden er voor zowel salaris, werktijden en ontwikkeling meer maatwerkruimte is, dan in organisaties met procentueel meer lager opgeleiden. Werkgevers lijken eerder te willen meegaan met de wensen van hoog opgeleiden dan van laag opgeleiden. Dat duidt mogelijk op de betere onderhandelingspositie van hoger opgeleiden, vanwege hun betere arbeidsmarktpositie, wat maakt dat ze ook makkelijker elders aan de slag kunnen. Een andere verklaring is dat hoger opgeleiden ook meer maatwerk in arbeidsvoorwaarden wensen dan lager opgeleiden.

Voor de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand zien we echter geen overtuigende relaties. De verwachting was dat met meer oudere werknemers de maatwerkruimte minder zou zijn. We zien alleen een verschil op het gebied van maatwerkruimte voor ontwikkeling, waarbij een hoger percentage ouderen (45-plussers) samengaat met minder maatwerkruimte en vice versa voor organisaties met procentueel meer jongere werknemers. Overigens is de gevonden significante relatie niet heel erg sterk. Verder vonden we weinig overtuigend bewijs voor de hypothese dat met meer mannen in de organisatie de maatwerkruimte toeneemt, omdat mannen vaker onderhandelen dan vrouwen wat de maatwerkruimte van onderop kan oprekken.

In het tweede deel van dit onderzoek onderzochten we de gedifferentieerde relaties tussen de benutting van maatwerkruimte voor salaris, werktijden en ontwikkeling en organisatie-uitkomsten als bedrijfsprestaties, verlooppercentage en ziekteverzuimpercentage. Uniek is dat onze grote dataset gegevens bevat over alle drie de organisatie-uitkomsten. Dit maakte het mogelijk om de vaak veronderstelde voordelen van l-deals voor organisaties nader te bekijken: kunnen l-deals daadwerkelijk lonen voor organisaties? De geteste relaties tonen dat er samenhang is, maar dat het uitmaakt op welk gebied leidinggevend maatwerk bieden. De belangrijkste bevindingen zijn:

8.4.5 *Organisaties het meest gebaat bij I-deals over werktijden en ontwikkeling*

Het sluiten van I-deals over werktijden en ontwikkeling kent in het algemeen gunstige relaties met organisatie-uitkomsten. Organisaties waarin leidinggevendenden meer maatwerk in werktijden bieden, scoren ook hoger op bedrijfsprestaties en lager op ziekteverzuimpercentage dan organisaties waar die ruimte minder wordt benut. Voor de betere benutting van maatwerkruimte voor ontwikkeling/scholing geldt dat die organisaties ook hoger scoren op bedrijfsprestaties en lager op het vrijwillig personeelsverloop. De benutting van maatwerk op werktijden en ontwikkeling hangt dus samen met gunstige organisatie-uitkomsten, al is de samenhang statistisch niet heel erg sterk.

8.4.6 *Salaris I-deals krijgen het nadeel van de twijfel*

Anders zijn de uitkomsten voor organisaties waarin leidinggevendenden de maatwerk ruimte voor salaris meer benutten. Hier vinden we contra onze verwachtingen een positief verband met vrijwillig personeelsverloop, wat zou inhouden dat interne loondifferentiatie werknemers kan doen vertrekken. Dit kan komen omdat werknemers niet willen werken in een organisatie die in hun ogen mogelijk onrechtvaardig beloond en ‘anderen’ salarisvoordeeltjes biedt. Er is dan geen salarisrust in de organisatie, wat maakt dat mensen gaan lopen. Vanuit de optiek van de organisatie is het ook anders uit leggen. Het kan even goed betekenen dat organisaties in staat zijn de goede werknemers beter te belonen en de minder presterende medewerkers hiermee het signaal geven dat ze elders beter op hun plek zouden zijn. Beide verklaringen kunnen niet worden uitgesloten. De rol van maatwerk in salaris krijgt voorts nog het nadeel van de twijfel, we vinden namelijk ook geen relatie tussen een salaris I-deal en een lager verzuim of betere bedrijfsprestaties.

8.5 AANBEVELINGEN VOOR ONDERZOEK EN PRAKTIJK

In dit onderzoek zien we dat bedrijven met percentueel veel laagopgeleiden minder maatwerkruimte hebben om te benutten. Bij meer hogeropgeleiden in dienst is er meer maatwerkruimte in organisaties. Dat juist de groep lageropgeleiden mogelijk arbeidsvoorwaardelijk achtergesteld raakt, kan een risico vormen wanneer we moeten constateren dat lageropgeleiden de meeste moeite hebben om aan te blijven haken bij arbeidsmarktontwikkelingen. Het is dan waken voor een tweedeling in haves en have-nots van persoonlijk passende arbeidsvoorwaarden. Onderzoek naar de mogelijkheden en barrières van maatwerk specifiek voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt (en haar werkgevers) is daarom aan te bevelen.

Ondanks dat deze bijdrage gebaseerd is op landelijke monitorgegevens en niet op specifiek organisatieonderzoek naar de werking van I-deals zijn er wel enkele aanbevelingen voor de HRM praktijk te formuleren:

8.5.1 *Beweeg leidinggevendenden tot het gebruik van maatwerkruimte*

Voor HRM'ers ligt er de taak om binnen de ruimte beschikbaar ook leidinggevendenden mee te krijgen in het daadwerkelijk gebruik van I-deals met hun werknemers. Niet expliciet in dit

onderzoek getoond is de discrepantie tussen de ruimte voor maatwerk en de benutting ervan door leidinggevenden. Een analyse hiervan toont dat de organisaties die aangeven veel ruimte te hebben voor het sluiten van I-deals ook aangeven dat leidinggevenden hier niet 100% gebruik van maken. Dat percentage ligt voor alle drie de arbeidsvoorwaarden tussen de 45%-60%; waarbij leidinggevenden het minst gebruik maken van de aanwezige ruimte voor salarisafspraken en het meest van de ruimte voor ontwikkelafspraken. Leidinggevenden kunnen om verschillende redenen huiverig zijn maatwerkruimte benutten: gebrek aan kennis, gebrek aan ondersteuning, gebrek aan noodzaak, of gebrek aan motivatie of durf. Tast af wat de werkelijke reden hiervan is. Peil daarbij ook de behoefte aan maatwerk bij werknemers. TNO-onderzoek naar de wensen van Nederlandse werknemers laat ook zien dat werknemers verschillende behoeftes ten aanzien van arbeidsvoorwaarden hebben (Goudswaard et al., 2011). Maatwerk bieden op gebieden waar er onder werknemers ook daadwerkelijk behoefte aan maatwerk is zal daarbij meer kosteneffectief zijn.

8.5.2 *Maatwerkinterventies initiëren*

Wanneer de maatwerkbehoefte bekend is, is vooral het aan de slag gaan met I-deals ten aanzien van werktijden en ontwikkeling het meest aan te bevelen; deze kennen in dit onderzoek immers de meest gunstige relaties met organisatie-uitkomsten. Concrete werktijd I-deals kunnen gaan over flexibele begin- en eindtijden van de werkdag of andere roosters die beter passen bij ieders individuele wensen. Experimenten met 'zelfroosteren' tonen dat het samen met werknemers samen vormgeven van passende roosters een vruchtbare weg kan zijn (NCSI, 2009). Er zijn daarvoor verschillende hulpmiddelen beschikbaar zoals jaarurossystemen, urenbanken of een digitale klussenbak waarbij werknemers hun eigen klussen of taken plannen op tijden die hen persoonlijk het beste passen (De Leede & van Dalen, 2009).

I-deals over ontwikkeling op maat zijn te maken met behulp van persoonlijke ontwikkelplannen. Ontwikkeling I-deals hoeven niet alleen te gaan over formele scholing en training; ook individuele wensen met betrekking tot coaching krijgen of coaching bieden aan anderen kan hiervan een voorbeeld zijn. Daarnaast zijn er nog vele andere manieren waarop werknemers zich ook horizontaal kunnen ontwikkelen die passen bij hun eigen behoeftes (taakverrijking, een ander team of één dag in de week als ZZP'er aan de slag). Recentelijk zijn er in Nederland maatwerkmethodes voor baanontwikkeling uitgewerkt onder de noemer 'job crafting' (NSvP, 2012; Van Vuuren & Dorenbosch, 2011) welke kunnen worden ingezet om de dialoog over maatwerk in de ontwikkeling van individuele werknemers beter aan te kunnen gaan (zie ook 'TNO-toepassingen in de praktijk' aan het einde van dit hoofdstuk).

8.5.3 *Creativiteit binnen de institutionele grenzen*

I-deals vragen om creativiteit met kennis van haar grenzen. Zoals te zien in dit onderzoek kennen ontwikkeling I-deals in praktijk maar weinig institutionele beperkingen en hebben de potentie iets op te leveren voor zowel werkgever als werknemer. De ruimte voor salaris en werktijd I-deals zijn vaker gebonden aan cao-afspraken. Dat maakt dat ontwikkeling op maat een thema waarop organisaties zich kunnen onderscheiden van andere organisaties en waar

HRM zich op kan profileren. Het past binnen een maatschappelijke tendens waarin de behoefte aan individueel maatwerk steeds groter en normaler lijkt te worden en waarvan een nieuwe generatie werknemers verwacht dat deze er ook is binnen de organisaties. Aan de andere kant zijn er demografisch gezien dit jaar voor het eerst meer 50-plussers in organisaties dan dertigers. Verschillende leeftijdsgroepen zullen andere wensen hebben. Verschillen zitten vooral in het behoefte aan ontwikkeling op maat (bij jongere generatie) en werktijden op maat (bij de oudere generatie). Aanvullende analyses op de WEA-data (Bal & Dorenbosch, in voorbereiding) laten zien dat vooral het sluiten van I-deals over werktijden in bedrijven met percentueel veel oudere werknemers het meest bijdraagt aan verzuimreductie. Het gericht benutten van maatwerkruimte in een creatieve dialoog met werknemers die daar ook het meest behoefte aan hebben, is dan ook een thema waarin de wetenschap, de sociale partners en individuele werkgevers en werknemers elkaar verder kunnen brengen (zie ook Nauta, 2011).

8.6 TOT SLOT

De conclusie van dit onderzoek is dat I-deals in Nederland de potentie hebben om te lonen – met name maatwerk op het gebied van werktijden en ontwikkeling/scholing. Gecontroleerd voor vele organisatieaspecten blijven er gunstige relaties significant, al zijn de gevonden relaties zwak. Er blijkt zoals verwacht ook een gedifferentieerd patroon te zijn wat toont dat het uitmaakt op welk gebied leidinggevend de aanwezige maatwerkruimte meer of minder benutten. De arbeidsvoorwaarden waarop maatwerk wordt geboden kunnen niet over één kam worden geschoren in hun relatie met organisatie-uitkomsten.

8.7 REFERENTIES

- Bal, M. & L.W. Dorenbosch (in voorbereiding). Age-related Differences in the Relations between I-deals and Organizational Performance: Findings from a Large-Scale Employer Survey.
- Bruel, M. & C. Colsen (1998). De geluksfabriek. Schiedam: Scriptum.
- Dorenbosch, L.W., R. Huiskamp & P. Smulders (2011). De relatie tussen baanontevredenheid en vetrekintenties: maakt opleiding een verschil? Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 27(1), 77-93.
- Geys, G. van (2003). Industrial relations as a key to strengthening innovation in Europe. European Commission, Directorate-General for Enterprise: Innovation papers, No 36. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Goudswaard, A., L.W. Dorenbosch, H. Kooij-De Bode, K.O. Kraan & M. van der Klauw (2011). Arbeidsvoorwaarden in goede aarde. Hoofddorp: TNO.
- Have, C.J.M. ten, P.R.A. Oeij & K.O. Kraan (2007). Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau: AVON-monitor 2007. Werkdocument, nummer 398. Den Haag: SZW.
- Hornung, S., D.M. Rousseau & J. Glaser (2008). Creating flexibility through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Hornung, S., D.M. Rousseau & J. Glaser (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 738-764.
- Inja, C. (1999). De toekomst van de cao. *Economisch Statistische Berichten*, 84, 4215, 572.
- Kristof-Brown, A.L., R.D. Zimmerman & E.C. Johnson (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.
- Leede, J. de, R. Huiskamp & J.C. Looise (2002). Het 'derde contract': een nieuwe stap in de flexibilisering van arbeidsrelaties? *Tijdschrift voor HRM*, 3, 7-22.
- Leede, J. de, Dalen, E.J. van (2009). Zelfroosteren past in vele trends: balans werk en privé is eigen verantwoordelijkheid. *Gids voor Personeelsmanagement*, 4, 42-45.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2010). Voorjaarsrapportage cao-afspraken. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Nauta, A., P. Oeij, R. Huiskamp & A. Goudswaard (2007). Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A. (2011). Tango op de werkvloer, een nieuwe kijk op arbeidsrelaties. Assen: Van Gorcum.
- NCSI (2009). Individueel roosteren - Kansen voor werkgevers en werknemers. Rotterdam: Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie.
- NSvP (2012). Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid. Assen: Van Gorcum.
- Oeij, P.R.A., E.M.M. de Vroome, K. Kraan, S. van den Bossche & A. Goudswaard (2011). *Werkgevers Enquête Arbeid 2010; Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO.

- Raad voor Werk en Inkomen (2011). Het heft in eigen hand. Sturen op zelfsturing. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Rousseau, D.M. (2005). I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves. New York: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D.M., V.T. Ho & J. Greenberg (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Stichting van de Arbeid (1999). Naar arbeidsvoorwaarden op maat. Publicatienr. 1/99, Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Van Vuuren, M. & Dorenbosch, L. (2011) Mooi Werk: naar een betere baan zonder weg te gaan (handboek Job Crafting). Amsterdam: Boom Uitgevers.

Column

De functie van functietitels

Door: *Luc Dorenbosch*

Administratief medewerker 1. Francien heette ze. Haar achternaam ben ik kwijt. Zij was de administratieve poortwachter op de universiteit waaraan ik destijds mijn proefschrift schreef. Naar een congres? Een formulier ter goedkeuring naar Francien. Een boek aanschaffen? Naar Francien voor toestemming en budget. Een cursus? Mail Francien voor de cursusagenda met toegestane opleidingsdagen. Haar kantoortje kende geen licht, enkel multomap-behang. Promovendi hadden schrik voor haar. Ze was niet onaangepast of onaardig, maar met haar viel niet te onderhandelen als het ingestuurde formulier een dag te laat of niet geheel ingevuld was. Ze voerde haar werk effectief uit met dat ene zinnetje als wapen: “Stel nu dat iedereen dat zou doen, dan kan ik wel inpakken!”

En in een van mijn vele mailwisselingen met haar viel het me ineens op. Ze had in het nieuwe jaar haar functietitel in de mailhandtekening veranderd; van administratief medewerker naar administratief medewerker 1. Ze had vermoedelijk promotie gemaakt en gebruikte de toevoeging ‘1’ met trots. Ze droeg zelfs een klein naamplaatje op haar grijze jasjes met haar naam en de nieuwe functietitel, zoals caissières of stewardessen dat nog wel eens hebben. Het onderscheidde haar van de andere administratiemedewerkers. Die verwerkten dingen. Francien keurde dingen goed of af. Dan administreeer je eersteklas.

Maar doet een toevoeging van dat 1-tje er nu toe? Ja - zo stelt recent Amerikaans onderzoek van Adam Grant en collega's - voor Francien wel. Het onderzoek liet zien dat functietitels fungeren als zogenaamde 'identity-badges'. En hoe beter de functietitel past bij het zelfbeeld van het werk dat je uitvoert, hoe meer dit emotionele uitputting in het werk tegengaat. Met een persoonlijk passende functietitel wapen je jezelf tegen negatieve invloeden van buiten, omdat je identificatie met jezelf in het werk dat je doet versterkt wordt. Het werkt misschien hetzelfde als het lopen in een T-shirt van de death metal band Cannibal Corpse. De 'normale' buitenwereld snauwt je onaardigheden toe (je T-shirt toont immers niet echt gangbare opdrukken van halfvergane satanslijken etc.), maar de verwensingen van anderen deren je niet omdat Cannibal Corpse muziek maakt die sterk bevestigt wie en wat jij bent. Het T-shirt wordt hiermee een harnas.

Zo werkt het dus ook met functietitels. Die krijg je nu vaak, omdat ze reeds bestaan. Bij timmermannen, loodgieters of schoonmakers is het duidelijk. Maar hoeveel mensen zouden moeite hebben met functietitels als assetmanagement assistent of hoofd interne processen. Wordt er op feestjes dan een zucht geslaakt? Druipen je internet-dates meteen af? Hoe voelt het om die functietitels te moeten dragen? In het Amerikaanse onderzoek werd een groep zorgmedewerkers gevolgd die in een workshop hun eigen passende functietitel mochten bedenken. Bijvoorbeeld: een radioloog op de röntgenafdeling noemde zichzelf Bone Seeker. Deze persoonlijke functietitels werden soms toegevoegd aan emailsignatures, ze werden gebruikt bij het zichzelf voorstellen aan nieuwe cliënten of wanneer na een behandeling een patiënt naar buiten werd begeleid. Na 5 weken was er een kleine, maar significante daling van de mate van uitputtingsverschijnselen in deze groep ten opzichte van de controlegroep.

Een persoonlijk beter passende functietitel is goed voor je geest! Dan zou ik als Research Scientist (want dat is mijn officiële functietitel!) bij TNO Arbeid toch gek zijn om deze onderzoeksuitkomsten in de wind te slaan. Ik vond research scientist toch altijd al beter passen bij iemand die in een witte jas en baard de hele dag naar borrelende stofjes staat te kijken. Dat ben en doe ik niet. Ik heb inmiddels besloten: vanaf 2014 ben ik een baaningenieur. En het is voor mij gezond om het te zijn. Knappe organisatie die je dat niet zou toewensen. Succes met uw eigen functietitel!



TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

JOB CRAFTING

Ambtenaren sleutelen aan een baan op maat

Bij een afdeling van een grote Nederlandse gemeente heeft in 2012 een job crafting traject plaatsgevonden waaraan zo'n 100 gemeenteambtenaren deelnamen. Deze afdeling van de gemeente kende geen specifiek personeelsprobleem, maar zag wel dat de veranderingen in het werk en de nieuwe gemeentekoers die gevaren werd noodzaakte tot het weer eens in gesprek gaan met medewerkers over hun werk. Belangrijk in de eigen organisatiefilosofie was dat in een moderne gemeentelijke organisatie niet alleen geïnvesteerd werd in de fysieke en digitale kant van "het nieuwe werken", maar dat ook medewerkers de mentale ruimte om "nieuw" te kunnen werken echt zagen en ook willen benutten. Het traject dat door TNO werd begeleid omvatte per werkgroep (totaal 13 groepen) het deelnemen aan drie bijeenkomsten over een periode van 6-8 weken. In de tijd tussen de groepsbijeenkomsten gingen werknemers alleen of met een collega aan de slag met een klein werkexperiment waarmee men sleutelde aan het eigen werk.



TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

HET TRAJECT 'SLEUTELN AAN JE WERK'

De eerste bijeenkomst met de gemeenteambtenaren had als doel om de deelnemers zelf een persoonlijk werkexperiment te laten formuleren waarmee ze zelf aan de slag gingen in de weken die volgden. Hiertoe gingen deelnemers in een workshop-setting aan de slag met een speelse analyse van het huidige werk waarbij men beoordeelde in hoeverre de afzonderlijke taken in het eigen takenpakket aansloten of beroep deden op iets waar ze erg goed in zijn (een sterkte of vakvaardigheid) of een drijfveer om het werk te doen. Door deze individuele taakanalyse door de ambtenaren zelf te laten doen en henzelf de analyse te laten duiden werd voor hen duidelijk welke van hun taken nog goed passen bij persoonlijke sterktes en drijfveren en welke taken veel energie doen weglekken of fysiek ongemak geven. Dit inzicht bood de opstap voor het zelf formuleren van een werkexperiment waaraan ze dachten zelf iets zouden hebben als het gaat om een betere "fit" of aansluiting met het werk. Wil ik wat ik goed kan beter naar voren brengen in mijn werk? Wil ik wat ik belangrijk vind meer terugzien in mijn werk? Wil ik verstoringen of risico's oplossen of wegnemen? Deelnemers stond het geheel vrij iets te kiezen waar zij zelf behoefte aan hadden.

In de tweede bijeenkomst werd met de verschillende groepen teruggeblikt op hoe de werkexperimenten in de weken daarvoor waren verlopen. Nu was de leidinggevende er wel bij. In deze bijeenkomst werden de persoonlijke baten van het werkexperiment en de persoonlijke kosten naast elkaar gezet en gewogen. Wat had het sleutelen aan het werk nu echt opgeleverd? Was het de moeite waard? Om vervolgens ook weer de vraag te stellen waar het experiment nog scherper zou kunnen om de baten de kosten te doen overstijgen.

De derde en laatste bijeenkomst werd gecombineerd met een regulier werkoverleg dat geleid werd door de leidinggevende. In deze "normale" setting in plaats van een "interventie" setting werd bekeken hoe de in het eigen team uitgevoerde werkexperimenten verder zouden kunnen worden geborgd of bevorderd, met vragen als: Wat moeten we blijven doen? Hoe houden we dat vast?

DE OPBRENGST VAN DE SLEUTELACTIES

Wat hadden ongeveer 100 ambtenaren nu ondernomen in zes weken tijd? Bedenk dat er in korte tijd dus 100 werkexperimenten zijn uitgevoerd die verschillende persoonlijke doelen hadden en zeer verschillend van aard waren. Vaak werden ze alleen ondernomen, maar in sommige gevallen ook met een of twee collega's samen. In het algemeen konden de ondernomen werkexperimenten in vier categorieën worden verdeeld:

1. Sleutelen aan taakgrenzen
2. Sleutelen aan bekwaamheden
3. Sleutelen aan communicatie
4. Sleutelen aan plaats en tijd

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

Wat leverden 100 kleine werkexperimenten ondernomen in een korte tijdsspanne van zes tot acht weken nu op? En wat zijn de persoonlijke kosten die er mee gepaard gaan? Dit hebben we direct gevraagd aan de deelnemers door ze een afweging tussen de kosten en baten te laten maken en op basis hiervan een rapportcijfer te geven voor hun eigen werkexperiment. Zo'n 60% van de deelnemers gaf het eigen werkexperiment op basis van de kosten en baten afweging op het moment van bevraging een 7 of hoger. Ongeveer 30% was voorzichtiger in wat het hen opleverde en gaf het rapportcijfer 5 of een 6 aan het eigen werkexperiment. De meest genoemde baten waren tijdswinst, een betere kwaliteit van het werk en het gevoel controle te kunnen uitoefenen op het werk.





DEEL 3

DUURZAME INZETBAARHEID IN KWETSBARE (DOEL)GROEPEN

IN HET LAATSTE ONDERDEEL VAN DEZE BLOEMLEZING TONEN WE ONDERZOEK OVER DE DUURZAME INZETBAARHEID VAN KWETSBARE GROEPEN OP DE ARBEIDSMARKT (OUDERE WERKNEMERS, FLEXWERKERS, LAGEROPGELEIDEN EN WERKNEMERS IN ZWARE BEROEPEN) (HOOFDSTUK 9 T/M 12).

In praktische toepassingen maken we de vertaling van onderzoek naar praktijk:

- Duurzame inzetbaarheid in de bouw: een preventie programma met handvatten en praktische begeleiding aan bouwvakkers om gezond en productief aan het werk te blijven.
- NEA en WEA Benchmarktool: Op basis van nieuwe dataverzameling en koppeling van databronnen brengen we de trends in arbeid in kaart
- Gezond oud worden in ploegendienst: hoe zorg je ervoor dat je medewerkers vitaal zijn en blijven als de bedrijfsprocessen vragen om een semi- of volcontinu bezetting en om nachtarbeid?
- Flexbarometer: een volledig en toegankelijk overzicht van feitelijke informatie over de groeiende groep flexibele arbeidskrachten.
- Vakman Nieuwe Stijl: een leeromgeving die werknemers stimuleert zich zelfstandig te ontwikkelen en daardoor in staat blijven te voldoen aan de (nieuwe) eisen die werkgever en klanten aan hem of haar stellen
- Innovatie van onderop: Hoe vergroot je de duurzame inzetbaarheid van docenten in het MBO?
- Hulpmiddelen bij fysiek zwaar werk: Voorbeelden uit de praktijk hoe zwaar werk lichter gemaakt kan worden.

In dit deel zijn de volgende columns te lezen:

- Column van Roland Blonk met zijn kijk op re-integratie van werklozen: De toekomst van de re-integratie
- Column van Roos Schelvis over de uitdaging om werkdruk in het onderwijs te verminderen: Ik hou van je, ik houd niet van je

› EEN GOEDE DIALOOG OVER DE MATCH TUSSEN DE PERSOON EN HET WERK, VANAF HET BEGIN VAN DE CARRIÈRE, LIJKT VAN GROOT BELANG OM ERVOOR TE ZORGEN DAT WERKNEMERS LANGER KUNNEN EN WILLEN DOORWERKEN.

9

DUURZAME INZETBAARHEID VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE OUDERE WERKNEMER: WAT MAAKT DAT ER LANGER WORDT DOORGEWERKT?

Jan Fekke Ybema | Francel Vos | Goedele Geuskens

HOOFDSTUK IN STEEKWOORDEN	INSTEEL	DATABRONNEN
<ul style="list-style-type: none">• Langer doorwerken• Pensioenleeftijd• Longitudinaal onderzoek• Stimuleren van duurzame inzetbaarheid• Bepalende factoren	<ul style="list-style-type: none">• Onderzoeksfocus• Oudere Werknemers (45-64 jaar)• Transitie naar pensioen, werkloosheid, arbeidsongeschiktheid	<ul style="list-style-type: none">• STREAM

Dit hoofdstuk¹⁶ richt zich enerzijds op factoren die van invloed zijn op de leeftijd dat oudere werknemers met pensioen gaan. Hiertoe gaan we in op de resultaten uit verschillende studies in het STREAM-project waarin oudere medewerkers tussen 2010-2013 met vragenlijsten en interviews zijn gevolgd in de werktransities die ze wel of juist niet maken.

9.1 INLEIDING

Stel dat u de eigenaar bent van een middelgroot bedrijf in de metaalindustrie. U hebt vijftig werknemers, waarvan bijna de helft 50+'er is. Het werk dat zij doen is gespecialiseerd. Zij werken met moderne machines aan innovatieve hightech onderdelen voor vrachtwagens.

16 Dit hoofdstuk betreft een ingekorte en aangepaste versie van het hoofdstuk dat eerder werd gepubliceerd in het boek 'Een leven lang inzetbaar?' uit 2013. Bronvermelding: Ybema, J.F., Vos, F. & Geuskens, G. (2013). Duurzame inzetbaarheid: van onderzoek tot praktijkpakket. In: De Lange, A. H., Van der Heijden, B. I. J. M. (Red.). Handboek: Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet (pp. 185-217). Het hoofdstuk is aangevuld met resultaten uit het artikel: de Wind A, Geuskens GA, Ybema JF, Blatter BM, Burdorf A, Bongers PM, van der Beek AJ. Health, job characteristics, skills, and social and financial factors in relation to early retirement - results from a longitudinal study in the Netherlands. Scand J Work Environ Health 2014;40(2):186-194.

Ondanks de crisis loopt uw bedrijf nog goed en kunt u uw gekwalificeerde personeel goed gebruiken. Maar u maakt u wel zorgen over een deel van de 50+'ers. Hoe lang houden ze het nog vol? Wordt het niet te zwaar voor ze? Hoe houdt u ze productief en gemotiveerd? Kunnen ze goed leren werken met de ingewikkelde machines die u onlangs hebt aangeschaft? Welke factoren maken dat uw vergrijzende personeel duurzaam inzetbaar blijft?

In dit hoofdstuk bespreken we aan de hand van een grootschalig longitudinaal onderzoek (STREAM) welke kennis we nu hebben over duurzame inzetbaarheid en hoe die verbeterd kan worden. In dit hoofdstuk zullen we enkele malen teruggrijpen op wat de hierboven genoemde ondernemer kan doen om duurzame inzetbaarheid van zijn personeel te bevorderen.

Lang niet alle werkgevers investeren in hun oudere werknemers. Slechts 23 procent van de werkgevers vond het in 2010 van belang voor hun personele bezetting dat werknemers tot hun 65ste doorwerken en een minderheid (38 procent) van de werkgevers had maatregelen getroffen om ervoor te zorgen dat oudere werknemers langer kunnen doorwerken (Klein Hesselink, Kraan, Oeij, De Vroome, & Van Zwieten, 2011). Hierbij spelen waarschijnlijk negatieve stereotypering van ouderen (Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2010; Van der Heijden, 2011) en de relatief hoge loonkosten een rol.

Door de vergrijzing en lagere instroom van jongeren op de arbeidsmarkt wordt de Nederlandse beroepsbevolking ouder. Bovendien verandert de vraag naar arbeid in snel tempo, door krimp in sommige sectoren (zoals landbouw en industrie) en groei in andere sectoren (zoals de gezondheidszorg). Bedrijven krijgen hierdoor moeite om aan voldoende gekwalificeerd personeel te komen om productief en innovatief te blijven. Tegelijkertijd staan door de vergrijzing en de stijging van zorgkosten de publieke financiën in Nederland onder druk. De recente verhoging van de pensioenleeftijd naar 67 jaar kan mogelijk bijdragen aan de oplossing van deze maatschappelijke problemen, maar noodzaakt ouderen om langer door te werken. Vanwege al deze veranderingen krijgt duurzame inzetbaarheid van werkenden steeds meer aandacht.

De gemiddelde pensioenleeftijd in Nederland is tussen 2001 en 2011 weliswaar toegenomen van 60,9 naar 63,1 jaar (CBS, 2012), de stap naar doorwerken tot 67 jaar is groot. Het is hierbij van belang dat duurzame inzetbaarheid niet alleen gaat over langer doorwerken door ouderen, maar ook over deelname aan het arbeidsproces gedurende de gehele loopbaan, met behoud van een goede gezondheid en een hoge productiviteit. Dit roept de vraag op hoe langer, gezond en productief werken kan worden bevorderd bij werkenden in Nederland. Hoewel langer, gezond en productief doorwerken van groot belang is voor werkenden, bedrijven en de overheidsfinanciën, is er nog relatief weinig bekend over de factoren die de duurzame inzetbaarheid bevorderen of belemmeren. Dit maakt het lastig om effectieve interventies en beleid te ontwikkelen. Om die reden is in 2010 een nieuw grootschalig longitudinaal onderzoek gestart naar de factoren die de duurzame inzetbaarheid van personen van 45-64 jaar bepalen, getiteld STREAM: de Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation. In dit hoofdstuk bespreken we de opzet en de eerste resultaten van dit onderzoek.

9.2 FACTOREN DIE DE DUURZAME INZETBAARHEID VAN OUDERE WERKNEMERS BEÏNVLOEDEN: STREAM

9.2.1 *Waarom is meer kennis nodig?*

Om effectieve interventies en beleid ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen, is meer kennis nodig over factoren die langer productief en gezond (door) werken beïnvloeden. Dit zijn enkele voorbeelden van kennisgebieden die nu nog ontbreken in de literatuur:

- Een integrale benadering van de verschillende factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden ontbreekt doorgaans. Dit komt doordat veel onderzoek gericht is op een beperkt aantal factoren, bijvoorbeeld alleen op gezondheid, alleen op werkkenmerken, of alleen op financiële factoren. Meer inzicht in het relatieve belang van die factoren en de wijze waarop zij elkaar onderling beïnvloeden kunnen ons helpen om een effectieve integrale aanpak te kiezen die de duurzame inzetbaarheid verbetert.
- Er is nog weinig bekend over de verschillen tussen groepen personen, zoals ouderen en jongeren, laag- en hoogopgeleiden en personen met en zonder gezondheidsproblemen in de factoren die de duurzame inzetbaarheid bevorderen of juist belemmeren. Door meer inzicht in deze verschillen kunnen beleid en interventies in de toekomst beter worden afgestemd op de doelgroep, en mogelijk op die manier effectiever zijn.
- Wanneer mensen langer doorwerken, worden zij een groter deel van hun leven en tot op hogere leeftijd blootgesteld aan belastende werkomstandigheden. Het is onduidelijk welke gevolgen dit heeft voor hun gezondheid en inzetbaarheid, en of dit vraagt om een andere inrichting van het werk.

Een belangrijke oorzaak voor het bestaan van deze kennisleemten is het ontbreken van grootschalig longitudinaal onderzoek. In STREAM worden ruim 15.000 werknemers, zelfstandigen en niet-werkenden van 45-64 jaar vier jaar lang gevolgd. De kennis die STREAM oplevert zal onder meer in het NIPlan (zie hoofdstuk 6) worden gebruikt om de duurzame inzetbaarheid van ouderen te vergroten. In kader 9.1 zijn de doelstellingen en opzet van STREAM beschreven.

KADER 9.1

STUDY ON TRANSITIONS IN EMPLOYMENT, ABILITY AND MOTIVATION (STREAM)

Doel

Identificeren onder welke omstandigheden personen van 45 tot 64 jaar (langer) in betaald werk participeren, met een goede productiviteit en in goede gezondheid. Inzicht in deze omstandigheden zal resulteren in handvatten voor interventies en beleid ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van ouderen.

Methode

STREAM is een longitudinaal onderzoek onder 15.118 personen van 45 tot 64 jaar met vier metingen in 2010, 2011, 2012 en 2013. De respondenten maken deel uit van het internetpanel van Intomart GfK. De studiepopulatie is gestratificeerd naar leeftijd en werkstatus om ervoor te zorgen dat voldoende personen in de hoogste leeftijdsgroep deelnemen en werknemers kunnen worden vergeleken met zelfstandigen en niet-werkenden.

LEEFTIJD	WERKNEMERS	ZELFSTANDIGEN	NIET-WERKENDEN	TOTAAL
45-49	3.001	254	482	3.737
50-54	3.001	250	520	3.771
55-59	3.495	252	526	4.273
60-64	2.558	273	506	3.337
TOTAAL	12.055	1.029	2.034	15.118

Deelnemers vullen ieder jaar een uitgebreide online vragenlijst in. Deze vragenlijst kan, met instemming van de deelnemers, worden gekoppeld aan het sociaal statistisch bestand van het CBS. Hierdoor kunnen deelnemers ook in de toekomst worden gevolgd (bijvoorbeeld wat betreft arbeidsparticipatie, gebruik van zorg, mortaliteit). In totaal gaf 89 procent van de deelnemers hiervoor toestemming. Daarnaast worden kwalitatieve data verzameld door middel van interviewstudies bij een selectie van de deelnemers (bijvoorbeeld over redenen van vroegpensioen).

Resultaten na één jaar follow-up

In totaal vulden 12.430 van de 15.118 (82 procent) deelnemers aan de eerste vragenlijst ook de tweede vragenlijst in. Van de werknemers bleef 92 procent werknemer, 7 procent stopte met werken en 1 procent werd zelfstandige. Van de zelfstandigen bleef 88 procent zelfstandig, 7 procent werd werknemer en 6 procent stopte met werken. Ten slotte bleef van de niet-werkenden 88 procent niet-werkend, 10 procent werd werknemer en 2 procent werd zelfstandige.

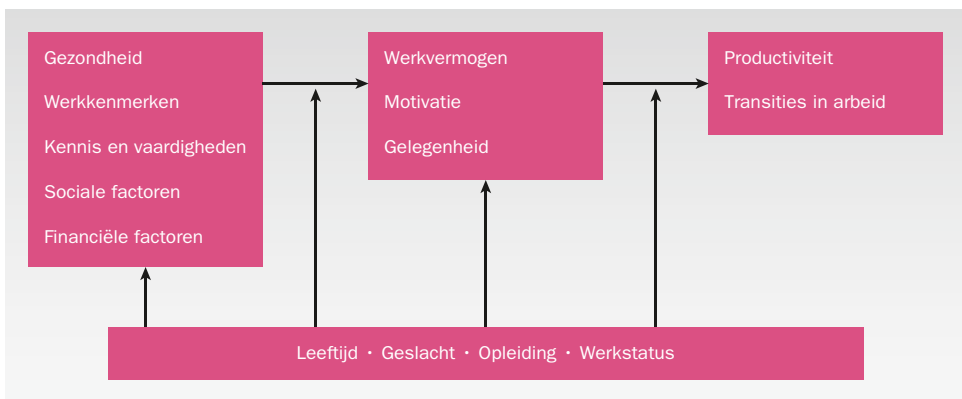
Samenwerking en financiering

STREAM is een studie van TNO waarin nauw wordt samengewerkt met het VUmc en het Erasmus MC. STREAM wordt mede gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

9.2.2 Welke factoren beïnvloeden de duurzame inzetbaarheid volgens de literatuur?

Uit eerder onderzoek blijkt dat verschillende factoren bevorderen of belemmeren dat mensen langer, productief en gezond doorwerken. Deze factoren worden in STREAM nader onderzocht. Volgens het onderzoeksmodel in figuur 9.1 beïnvloeden factoren uit de domeinen gezondheid, werk, kennis en vaardigheden, sociale factoren en financiële factoren de productiviteit en transities in arbeid (Damman, Henkens, & Kalmijn, 2011; Fischer & Sousa-Poza, 2006; Lund, Iversen, & Poulsen, 2001; Michaud, Heitmueller, & Nazarov, 2010; Schultz & Edington, 2007; Van den Heuvel, Geuskens, Hooftman, Koppes, & Van den Bossche, 2010; Van der Berg, Elders, & Burdorf, 2010). Transitie in arbeid omvatten (1) transitie van werk naar niet-werk (pensioen, werkloosheid, enz.) en van niet-werk naar werk en (2) transitie van werk naar werk (interne en externe mobiliteit, transitie van werknemerschap naar zelfstandigheid en visa versa).

Gezondheid, werk, kennis en vaardigheden, en sociale en financiële factoren beïnvloeden de productiviteit en transities in arbeid waarschijnlijk via de centrale verklarende variabelen in het onderzoeksmodel: het vermogen om te werken ('kunnen'), de motivatie om te werken ('willen') en de gelegenheid om te werken ('mogen') (vgl. Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Rothschild, 1999). Het is immers niet alleen van belang dat iemand kan en wil (door)werken, maar ook dat er werk is om inzetbaar in te zijn en dat een werkgever duurzaam werk verschaft (gelegenheid). Uiteraard beïnvloeden de factoren elkaar onderling ook. Zo kunnen ongunstige arbeidsomstandigheden de gezondheid van een werknemer negatief beïnvloeden en kan een slechte gezondheid resulteren in verminderde deelname aan scholing en daarmee leiden tot kennisveroudering.



FIGUUR 9-1. Onderzoeksmodel van STREAM.

Ten slotte hangen demografische factoren, zoals opleidingsniveau en leeftijd, samen met verschillende variabelen in het onderzoeksmodel, zoals werkkenmerken en de gelegenheid om te werken. In paragraaf 9.1.1 benoemden we al dat de relaties tussen sommige variabelen mogelijk anders zijn in verschillende groepen, zoals ouderen en jongeren. Deze mogelijke verschillen worden ook met de verticale pijlen in het onderzoeksmodel aangegeven.

9.2.3 Factoren die samenhangen met willen en kunnen doorwerken

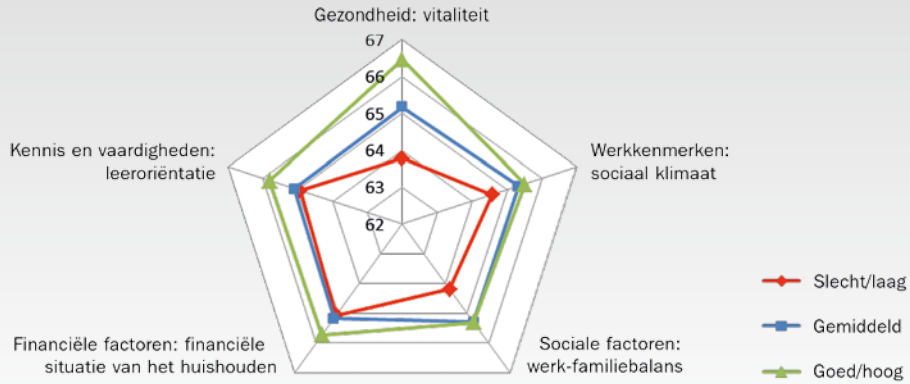
Volgens de eerste cross-sectionele resultaten van STREAM hangen verschillende factoren op het gebied van gezondheid, werk, kennis en vaardigheden en sociale en financiële factoren samen met de leeftijd tot waarop werknemers denken te kunnen en willen doorwerken. Figuur 9.2 toont aan dat werknemers die zich vitaler voelen duidelijk tot hogere leeftijd denken te kunnen doorwerken. Een werknemer verwoordde het belang van een goede gezondheid in een aanvullende interviewstudie als volgt: 'Toen ik een jaar of 40 was, merkte ik al dat [...] de eerste slijtrandjes gaan komen. En dan denk je van: jongens, dit houd ik niet vol tot mijn 65ste.' Uit figuur 9.3 blijkt bovendien dat de ervaren vitaliteit ook sterk samenhangt met de leeftijd tot waarop werknemers willen doorwerken.

Figuren 9.2 en 9.3 laten verder zien dat werknemers langer kunnen en willen doorwerken naarmate het sociale klimaat op het werk beter is en naarmate ze meer gericht zijn op het leren van nieuwe vaardigheden op het werk. Dit ondersteunt het belang van werkkenmerken en kennis en vaardigheden voor duurzame inzetbaarheid. Voor de rol van sociale factoren kijken we naar de balans tussen werk en privé. Werknemers met een slechte werk-familiebalans verwachten vooral dat zij minder lang in staat zijn om door te werken. Graag benadrukken we dat de werknemer én de werkgever invloed hebben op de vitaliteit en het sociale werkklimaat, maar ook op het leerklimaat en de werk-familiebalans. Een goede dialoog over de match tussen de persoon en het werk, vanaf het begin van de carrière, lijkt dus van groot belang om ervoor te zorgen dat werknemers langer kunnen en willen doorwerken.

Het is opvallend dat een goede financiële situatie van het huishouden samenhangt met tot hogere leeftijd kunnen doorwerken, terwijl een goede financiële situatie van het huishouden juist samenhangt met minder lang willen doorwerken. Een mogelijke verklaring is dat werknemers die geld overhouden in hun huishouden gunstigere arbeidsomstandigheden hebben, zoals een lagere fysieke belasting tijdens het werk, waardoor zij in staat zijn om langer door te werken. Daarnaast vergroot het overhouden van geld de mogelijkheid om eerder te stoppen met werken. Een werknemer die met pensioen ging voor de leeftijd van 65 jaar noemde in een interview als een van de redenen voor het vroegpensioen: 'We hebben een gigantisch gezinsinkomen op dit moment. Daar wordt ook heel veel van weggezet [...]' (Reeuwijk et al., 2013). Als de financiële noodzaak om door te werken wegvalt, vermindert dit waarschijnlijk ook de motivatie om te blijven werken.

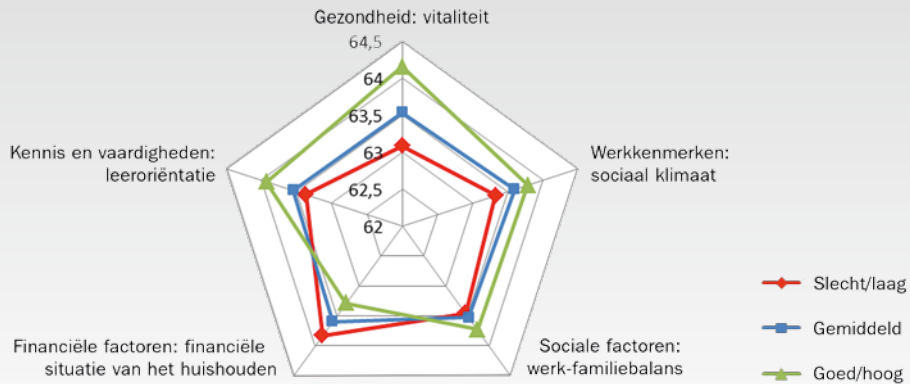
Het feit dat verschillende factoren op het gebied van gezondheid, werk, kennis en vaardigheden, en sociale en financiële factoren samenhangen met de wens en het vermogen om door te werken tot hoge leeftijd, bevestigt het belang van een brede (multidisciplinaire) benadering bij onderzoek en beleid gericht op de duurzame inzetbaarheid van ouderen.

Tot welke leeftijd denkt u dat u in staat bent om te blijven werken?



FIGUUR 9-2. Leeftijd tot waarop werknemers denken te kunnen doorwerken in relatie tot gezondheid, werk, kennis en vaardigheden, sociale en financiële factoren (STREAM 2010).

Tot welke leeftijd wilt u doorgaan met werken?



FIGUUR 9-3. Leeftijd tot waarop werknemers willen doorgaan met werken in relatie tot gezondheid, werk, kennis en vaardigheden, sociale en financiële factoren (STREAM 2010).

9.3 WERKNEMERS DIE MET (VROEG)PENSIOEN GAAN

Ook voor het daadwerkelijk stoppen met werken door met vroegpensioen te gaan zijn meerdere factoren aan te wijzen. Dit is weergegeven in tabel 9.1.

TABEL 9.1 Voorspellers van uitstroom naar vroegpensioen

MOGELIJKE VOORSPELLERS	SPEELT EEN ROL	SPEELT GEEN (SIGNIFICANTE) ROL
Individuele factoren Leeftijd, geslacht, opleiding, mastery ¹ , life events ²	Hogere leeftijd, geslacht (man)	Opleiding, mastery, life events
Gezondheid Fysieke en mentale gezondheid	Slechte fysieke gezondheid	Mentale gezondheid
Werkenmerken Fysieke belasting, taakeisen, autonomie, reorganisaties, waardering, sociaal klimaat, sociale steun	Gebrek aan waardering, slecht sociaal klimaat, weinig sociale steun	Fysieke belasting, taakeisen, autonomie, reorganisaties
Kennis en vaardigheden Leeroriëntatie ³ , gebrek aan kennis	Weinig gericht op leren in het werk	Gebrek aan kennis
Sociale factoren Attitude partner met betrekking tot vroegpensioen	Steun partner met betrekking tot vroegpensioen	
Financiële factoren Financiële situatie van het huishouden, financiële mogelijkheid om te stoppen voor de leeftijd van 65	Goede financiële situatie, financiële mogelijkheid om te stoppen voor de leeftijd van 65	

- 1 Mastery is een persoonskenmerk en geeft de mate weer waarin personen het gevoel hebben dat zij controle hebben over zaken die hun leven beïnvloeden.
- 2 Life events kunnen zijn: ernstige ziekte gekregen, overlijden of ernstige ziekte van partner, naast familielid of vriend. We maken onderscheid in personen die wel of niet één of meerdere life events hebben meegemaakt in het afgelopen jaar.
- 3 Leeroriëntatie geeft aan in hoeverre werknemers er in hun werk op gericht zijn om te leren.

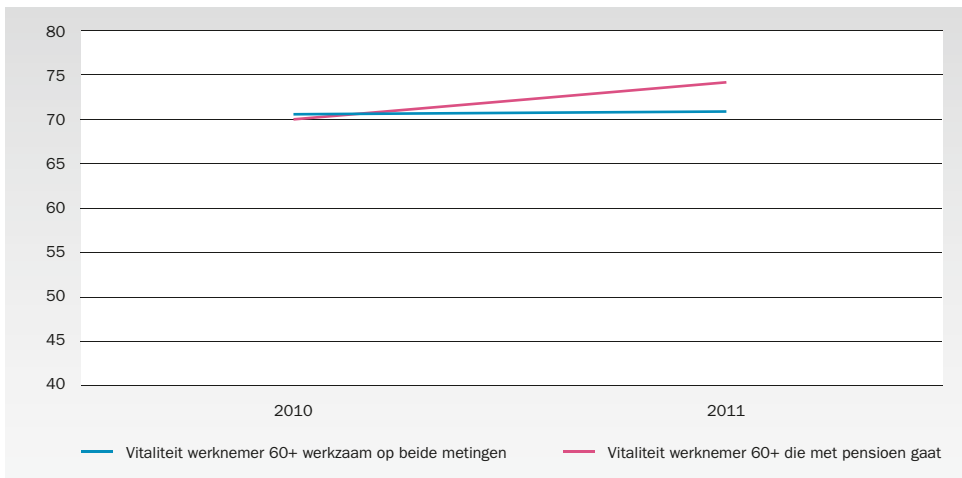
Longitudinale resultaten op basis van de eerste twee metingen van STREAM lieten zien dat mannen, personen met een hogere leeftijd, een slechte fysieke gezondheid, een positieve attitude van de partner met betrekking tot vroegpensioen, een goede financiële situatie vaker met vroegpensioen gingen. Werknemers die veel waardering op het werk, een goed sociaal klimaat en veel sociale steun van collega's en leidinggevendenden ervoeren en werknemers die meer gericht waren op leren in het werk gingen minder vaak met vroegpensioen (De Wind et al, 2013). Rekening houdend met hoe vaak voorspellers voorkwamen droeg van alle factoren die onderzocht zijn, de financiële mogelijkheid om te stoppen met werken voor de leeftijd van 65 het meest bij aan het vroegpensioen, gevolgd door de attitude van de partner met betrekking tot vroegpensioen en de aanwezigheid van waardering op het werk.

Deze resultaten werden grotendeels bevestigd door interviews die we met vroeg gepensioneerden hadden. De positieve invloed van goede sociale relaties op de motivatie om door te werken werd als volgt bevestigd door een docent die uiteindelijk toch voor zijn 65ste stopte met werken: “[...]dat je natuurlijk toch contact met je leerlingen en collega's verliest [...] en

dat vind ik wel jammer [...]”. Ook de belangrijke rol van de partner kwam naar voren in dezelfde kwalitatieve studie: “Het feit dat mijn partner tien jaar ouder is dan ik is doorslaggevend voor mijn keuze om eerder te stoppen met werken [...] wil ik nog een beetje leuke dingen doen [...] dan moet ik niet tot mijn 65ste blijven werken” (Reeuwijk et al, 2013).

De interviews lieten daarnaast ook zien dat gezondheid op verschillende manieren een rol kan spelen met betrekking tot het vroegpensioen. Enerzijds kan een slechte gezondheid ervoor zorgen dat werknemers eerder met pensioen gaan. In kwalitatief onderzoek vertelde een werknemer die met vroegpensioen ging bijvoorbeeld dat zijn slechte gezondheid en belangrijke rol speelde bij het stoppen met werken: “Mijn lijf heeft ontzettend op zijn donder gehad [...] hoe lang houd ik dit nog vol en kan ik nog?” Anderzijds kan ook een goede gezondheid ertoe bijdragen dat werknemers met vroegpensioen gaan. Een werknemer die met vroegpensioen ging zei bijvoorbeeld: “Je kan maar beter stoppen nou je nog gezond bent, want dan kan je daar nog van profiteren (De Wind et al, 2013).

Om meer inzicht te krijgen in de rol van het werk op de duurzame inzetbaarheid is het illustratief om na te gaan hoe de gezondheid van werknemers zich ontwikkelt nadat ze met (vroeg)pensioen zijn gegaan. Uit figuur 9.4 blijkt dat de vitaliteit verbeterde als oudere werknemers met vroegpensioen gingen. Dit komt overeen met uitkomsten uit eerder internationaal onderzoek (Westerlund et al., 2009). In dit eerdere onderzoek werd de verbetering in de ervaren gezondheid vooral gezien bij degenen die ongunstige werkomstandigheden hadden. Dit suggereert dat het wegvallen van de belasting door het werk tot een verbetering van de gezondheid leidt. Het lijkt dan ook van groot belang om de werkomstandigheden, waaronder sociale relaties op het werk, te verbeteren en daarmee langer doorwerken te bevorderen.

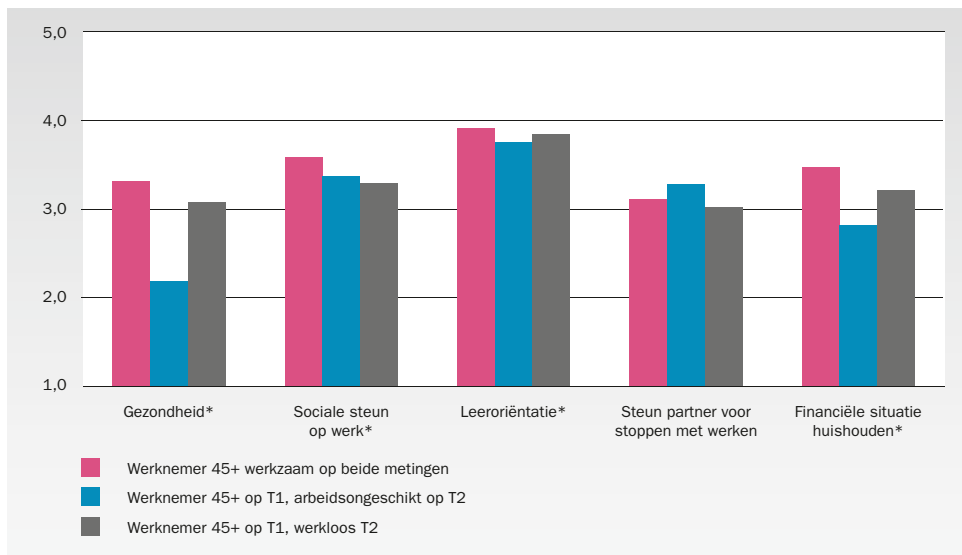


FIGUUR 9-4. Verandering van de vitaliteit van werknemers van 60 jaar en ouder die blijven werken en werknemers die met (vroeg)pensioen gaan (n=370) (STREAM 2010-2011).

9.4 WERKNEMERS DIE ARBEIDSONGESCHIKT OF WERKLOOS WORDEN

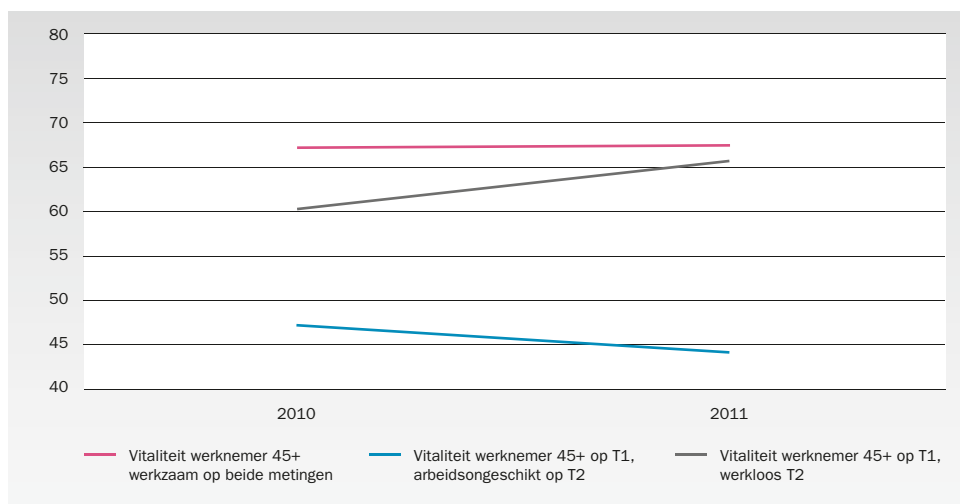
Het is denkbaar dat met het terugdringen van de financiële mogelijkheden om met vroegpensioenen te gaan, de uitstroom uit arbeid via andere routes, zoals werkloosheid en arbeidsongeschiktheid, zal toenemen. Daarom gaan we na welke factoren voorspellend zijn voor uitstroom naar werkloosheid en arbeidsongeschiktheid en hoe de vitaliteit zich ontwikkelt als mensen werkloos of arbeidsongeschikt worden.

Figuur 9.5 toont aan dat werknemers die arbeidsongeschikt worden voorafgaand aan hun arbeidsongeschiktheid duidelijk een slechtere gezondheid hadden, minder gericht waren op leren in het werk en een slechtere financiële situatie hadden dan degenen die werkzaam blijven als werknemer. Het is waarschijnlijk dat deze ongunstige situatie het gevolg is van de aandoening waarmee zij arbeidsongeschikt worden. Als we kijken naar de ontwikkeling van de vitaliteit van werknemers die arbeidsongeschikt worden (zie figuur 9.6), dan zien we dat zij op beide metingen een lage vitaliteit hadden. Bovendien verslechterde de vitaliteit in het jaar dat zij arbeidsongeschikt werden. Dit is niet onverwacht omdat zij door hun aandoening immers niet langer in staat waren om te blijven werken.



FIGUUR 9-5. Kenmerken op de eerste meting van werknemers van 45-64 jaar die blijven werken en van werknemers die uit arbeid stromen naar arbeidsongeschiktheid (n=97) of werkloosheid (n=169) (hogere score is gunstiger score, * p < .05) (STREAM 2010-2011).

Ook werknemers die werkloos werden, hadden vooraf een slechtere gezondheid, een iets lagere leeroriëntatie en een iets slechtere financiële situatie dan personen die werknemer bleven (zie figuur 9.5). Zij bleken daarnaast relatief weinig steun van leidinggevende en collega's te krijgen. Werknemers lopen dus een groter risico om te worden ontslagen als ze gezondheidsproblemen hebben en als ze weinig steun krijgen van collega's en leidinggevende. Het kan zijn dat deze gezondheidsproblemen en het gebrek aan steun het gevolg is van dreigend ontslag. Maar het kan ook zijn dat veel werkgevers bij reorganisaties ervoor kiezen om gezonde werknemers en werknemers die goed in het team liggen te behouden en werknemers die hier minder goed op scoren te ontslaan.



FIGUUR 9-6. Verandering in vitaliteit van werknemers van 45 jaar en ouder die blijven werken en werknemers die uitstromen naar arbeidsongeschiktheid (n=97) of werkloosheid (n=169) (STREAM 2010-2011).

Bij de ontwikkeling van de vitaliteit van werknemers die werkloos worden, zien we dat deze werknemers voordat ze ontslagen worden minder vitaal zijn dan werknemers die blijven werken (figuur 9.6). Opvallend genoeg verbetert de vitaliteit nadat zij ontslagen zijn. Dit suggereert dat de werksituatie van deze werknemers zo slecht was dat werkloosheid beter is voor hun gezondheid dan te blijven werken. Bij volgende metingen van STREAM zullen we nagaan of deze werklozen weer aan de slag komen in een nieuwe, en hopelijk betere, baan.

9.5 CONCLUSIE

Concluderend ondersteunen ook deze eerste longitudinale resultaten van STREAM een integrale benadering in interventies en beleid ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid (zie ook hoofdstuk 6). Meerdere verschillende TNO interventietrajecten zijn inmiddels in

ontwikkeling of reeds uitgevoerd (zie 'TNO-toepassingen in de praktijk'). Uiteenlopende factoren spelen immers een rol. Verduurzaming van de arbeidsomstandigheden en een betere fit tussen de persoon en het werk bieden belangrijke aanknopingspunten.

9.6 REFERENTIES

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Berg, T.I.J. van den, Elders, L.A.M., & Burdorf, A. (2010). Influence of health and work on early retirement. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52, 576-583.
- CBS (2012). Statline: Van arbeid naar pensioen; personen 55 jaar of ouder <<http://statline.cbs.nl>>.
- Dalen H.P van, Henkens, C.J.I.M., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36, 309-330.
- Damman, M., Henkens, K., & Kalmijn, M. (2011). The impact of midlife educational, work, health, and family experiences on men's early retirement. *Journal of Gerontology*, 66, 617-627.
- Fischer, J.A.V. & Sousa-Poza, A. (2006). *The institutional determinants of early retirement in Europe*. St. Gallen: Department of Economics, University of St. Gallen.
- Heuvel, S.G. van den, Geuskens, G.A., Hooftman, W.E., Koppes, L.L., & Bossche, S.N. van den (2010). Productivity loss at work: Health-related and work-related factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20, 331-339.
- Heijden, van der B. (2011). *Als het getij verloopt, verzet men de bakens*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Klein Hesselink, J., Kraan, K., Oeij, P., Vroome, E. de, & Zwieten, M. van (2011). *WEA 2010: Arbeidsbeleid in Nederlandse bedrijven en instellingen*. Hoofddorp: TNO.
- Lund, T., Iversen, L., & Poulsen, K.B. (2001). Work environment factors, health, lifestyle and marital status as predictors of job change and early retirement in physically heavy occupations. *American Journal of Industrial Medicine*, 40, 161-169.
- Michaud, P.C., Heitmueller, A., & Nazarov, Z. (2010). A dynamic analysis of informal care and employment in England. *Labour Economics*, 17, 455-465.
- Reeuwijk KG, de Wind A, Westerman MJ, Ybema JF, van der Beek AJ, Geuskens GA. "All those things together made me retire": qualitative study on early retirement among Dutch employees". *BMC Public Health*. 2013;13:516.
- Rothschild, M. (1999). Carrots, sticks and promises: A conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors. *Journal of Marketing*, 63, 24-37.
- Schultz, A.B., Edington, D.W. (2007). Employee health and presenteeism: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17, 547-579.

- Westerlund, H., Kivimäki, M., Singh-Manoux, A., Melchior, M., Ferrie J.E., Pentti, J., Jokela, M., Leineweber, C., Goldberg, M., Zins, M., & Vahtera, J. (2009). Self-rated health before and after retirement in France (GAZEL): a cohort study. *Lancet*, 374, 1889-1896.
- De Wind A, Geuskens GA, Reeuwijk KG, Westerman MJ, Ybema JF, Burdorf A, Bongers PM, van der Beek AJ. "Pathways through which health influences early retirement: a qualitative study". *BMC Public Health*. 2013;13:292.
- Wind A, de, Geuskens GA, Ybema JF, Blatter BM, Burdorf A, Bongers PM, van der Beek AJ. Health, job characteristics, skills, and social and financial factors in relation to early retirement - results from a longitudinal study in the Netherlands. *Scand J Work Environ Health*. 2013 Oct 16. [Epub ahead of print]
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

JE GEZONDHEID IN DE STEIGERS

Fluitend doorwerken tot aan het pensioen in de bouw

Ook bouwvakkers kunnen met hun fysiek zware werk blijven doorwerken tot aan 67 jaar. Mits u als werkgever voldoende maatregelen neemt om de lichamelijke belasting te verlagen en een luisterend oor biedt aan uw medewerkers. Een uitdagende klus. Hoe pakt u dat aan?



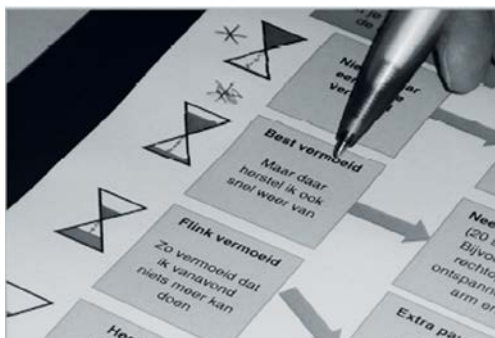
WILLEN EN KUNNEN DOORWERKEN

Karen Oude Hengel, werkzaam bij TNO, onderzocht in haar promotie onderzoek of bouwvakkers in hun huidige fysiek ware baan tot aan hun pensioenleeftijd kunnen en willen blijven doorwerken. Tot nu toe kijken werkgevers vooral naar het verminderen van de lichamelijke werkbelasting om bouwvakkers aan het werk te houden. Maar er is meer dan dat. Het proefschrift laat zien dat ook psychosociale arbeids-

omstandigheden een belemmering zijn voor de motivatie en bereidheid van bouwvakkers om door te willen werken tot hun 65e. Medewerkers die weinig afwisseling hebben in hun taken of weinig steun van de leidinggevende ervaren geven vaker aan dat ze het werk niet kunnen en willen volhouden tot 65 jaar.

PREVENTIE PROGRAMMA

Oude Hengel ontwikkelde een programma bestaande uit drie onderdelen dat handvatten en praktische begeleiding biedt aan bouwvakkers om gezond en productief aan het werk te blijven. In het eerste onderdeel werden bouwvakkers bezocht door een fysiotherapeut op de bouwplaats en kregen op maat advies over hoe ze lichamelijke werkbelasting kunnen verminderen. Dit ging om hele concrete tips zoals hoe je goed kunt tillen, welke werkhouding het beste is en adviezen over het inzetten van hulpmiddelen. Belangrijk is dat bouwvakkers leren op welke manier ze hun fysieke belasting kunnen verminderen. Het tweede onderdeel, de Werk-Pauze tool richtte zich op de bewustwording dat het nemen van flexibelere pauzes de vermoeidheid aan het van de werkdag kan verminderen. Een 'empowerment' trainer werd ingezet in het laatste onderdeel om werknemers te leren hoe ze zelf meer invloed kunnen uitoefenen op de bouwplaats. Werknemers kregen bijvoorbeeld handvatten om met hun uitvoerder te communiceren, bijvoorbeeld over voorwaarden voor gezond werken. Alle onderdelen uit het programma werd aan werknemers aangeboden in toolboxes, bijeenkomsten op de bouwplaats gericht op een specifiek werk gerelateerd risico.



INTERVENTIES LEVEREN WAT OP

Het doel van het onderzoek was een preventie programma te ontwikkelen waardoor bouwvakkers langer kunnen doorwerken op een gezonde en productieve manier. In het onderzoek konden geen effecten op gezondheid, werkvermogen en andere uitkomstmaten worden aangetoond. Wel waren werknemers

redelijk tevreden over het programma en was het programma kostenbesparend. Interventies gericht op vermindering van fysieke en psychosociale werkbelasting hebben dus zin. Daarbij is het belangrijk dat het management achter een programma staat en medewerkers nauw betrokken worden in de behoeftepeiling. Maar ook anderen in het werkveld spelen een belangrijk rol zoals de uitvoerders en leidinggevenden. Als werknemers van jongs af aan leren om op een juiste manier met hun lichaam om te gaan en invloed uit te oefenen op hun werkomgeving, wordt werken tot aan het 67e jaar in 2021 mogelijk.

Het proefschrift is verkrijgbaar via: <http://dare.ubvu.vu.nl/handle/1871/39888>

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

NEA EN WEA BENCHMARKTOOL

Interactieve datavisualisaties voor iedereen te gebruiken

De arbeidssituatie van de Nederlandse beroepsbevolking verandert voortdurend. TNO onderzoekt deze veranderingen en de gevolgen ervan voor de productiviteit, innovatiekracht, gezondheid en duurzame inzetbaarheid van werkend Nederland, in het programma Monitoring van Arbeid. Op basis van nieuwe dataverzameling en koppeling van databronnen brengen we de trends in arbeid in kaart. Hiermee faciliteren we overheden, sociale partners, brancheorganisaties, sociale zekerheidsinstellingen en bedrijven bij de ontwikkeling en evaluatie van beleidsmaatregelen.



TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

Onze data, cijfers en statistieken over werkend Nederland zijn afkomstig uit vragenlijstonderzoeken. De onderzoeken zijn ondergebracht in enkele grote projecten, die elk vanuit een ander gezichtspunt de arbeidssituatie in Nederland in kaart brengen:

NEA - Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden

WEA - Werkgevers Enquête Arbeid

ZEA - Zelfstandige Enquête Arbeid

Cohortstudie NEA

Op de website van de monitor kunt u zelf 'spelen' met de cijfers. Kijkt u eens op:

WEA BENCHMARKTOOL

Bekijk de arbeidssituatie in Nederland door de ogen van de bijna 5000 werkgevers die in 2012 deelnamen aan de Werkgevers Enquête Arbeid. Met deze tool kunt u zelf de cijfers verkennen en vergelijken naar vestigingsgrootte, profit of non-profit en sector. Kies een onderwerp in het menu en bekijk de cijfers.

<http://monitorarbeid.tno.nl/cijfers/wea?s=wea&p=3&t=11&q=164>

NEA BENCHMARKTOOL

Bekijk de arbeidssituatie in Nederland door de ogen van de bijna 25.000 werknemers die in 2012 deelnamen aan de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. Met deze tool kunt u zelf de cijfers verkennen en vergelijken naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, bedrijfstak en beroepsgroep. Kies een onderwerp in het menu en bekijk de cijfers.

<http://monitorarbeid.tno.nl/cijfers/nea?s=nea&p=4&t=18&q=243>

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

GEZONDE WERKTIJDEN

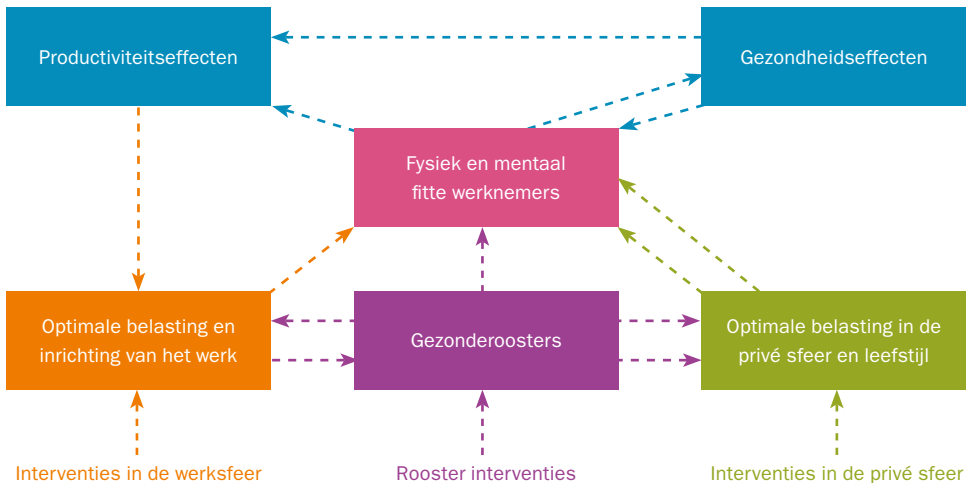
Gezond ouder worden in de ploegdienst

Het belang van vitale medewerkers voor een bedrijf is evident: zij werken met meer motivatie en plezier, werken nauwkeuriger, productiever en zijn minder vaak ziek. Bovendien denken ze creatief mee met veranderingen op de werkvloer en bewegen ze gemakkelijk mee met veranderingen in het bedrijf. Maar hoe zorg je ervoor dat je medewerkers vitaal zijn en blijven als de bedrijfsprocessen vragen om een semi- of volcontinu bezetting en om nachtarbeid? Het staat vast dat werken in de nacht de biologische klok verstoort. TNO heeft samen met een brancheorganisatie een onderzoek gedaan om deze vraag te kunnen beantwoorden.

Bedrijven die werken met ploegdiensten lopen vaak tegen de volgende zaken aan:

- Structurele gezondheidsklachten van oudere werknemers, met als gevolg een hoger hoog ziekteverzuim.
- Nieuwe medewerkers, en vooral jongere, zijn lastig te werven voor de ploegdiensten.
- De leefstijl van medewerkers kan gezonder, maar is lastig ter sprake te brengen en te beïnvloeden.

Welke factoren kunnen bijdragen aan het oplossen van deze vraagstukken? Het gaat hierin om meer dan de roosters/werktijden alleen: ook de aard van het werk, de omgeving waarin wordt gewerkt en de leefstijl van medewerkers blijken een grote invloed te hebben op de vitaliteit.



INTEGRALE BENADERING

Bovenstaande figuur vat samen hoe factoren rondom het werken in ploegdiensten met elkaar samenhangen. Zowel de belasting en inrichting van het werk, de roostervormen als de leefstijl en belasting in de privé sfeer zijn bepalend voor de mentale en fysieke fitheid van de medewerker. Bij interventies in de werksfeer kan je denken aan een verandering in het productieproces waardoor er bijvoorbeeld een lagere bezetting in de nacht nodig is. Bij een roosterinterventie kan je denken aan het verlagen van het aantal nachtdiensten achter elkaar door vaker van dienstsoort te wisselen. Bij interventies in de privé sfeer valt te denken aan het geven van voorlichting over de relatie tussen voeding, alertheid en de kwaliteit van slaap. De essentie van het model is dat geen van de interventies los van elkaar gezien moeten worden, maar dat een bedrijf beter een integrale benadering kan kiezen om een zo groot mogelijk effect te behalen.

SERIOUS GAME BRENGT DIALOOG OP GANG

TNO ontwikkelt een serious game waarin de relaties in het model visueel worden gemaakt. Bedrijven kunnen de game spelen. Het doel van de game is het op gang brengen van de dialoog tussen de verschillende stakeholders in de organisatie: werknemers, leidinggevendenden, HR en OR. Door het gezamenlijk spelen van de game wordt men zowel bewust van de relaties tussen bijvoorbeeld een gezonde leefstijl en productiviteit, als van de opvattingen die iedereen heeft over de elementen in het model. Het bespreekbaar maken van de onderlinge opvattingen maakt de verschillende belangen en wensen helder. Dit is nodig om uiteindelijk veranderingen te kunnen bewerkstelligen die gezond ouder worden in de ploegdienst mogelijk maken.

› WE ONTWIKKELEN KENNIS
VOOR EEN INTEGRALE
AANPAK DIE DE INZETBAAR-
HEID VAN LAAGOPGELEIDE
UITZENDKRACHTEN
BEVORDERT, DOOR MIDDEL
VAN EEN OPEENVOLGING
VAN LEERRIJKE TAKEN.

10

DUURZAME INZETBAARHEID VANUIT FLEX-PERSPECTIEF:

ONTWIKKEL(LOOP)BANEN VOOR UITZENDKRACHTEN

Ellen van Wijk | Sarike Verbiest | Paul Preenen

HOOFDSTUK IN STEEKWOORDEN	INSTEEL	DATABRONNEN
<ul style="list-style-type: none">• Ontwikkel(loop)banen• Leerrijke taken• Doorstroom van uitzendkrachten (zonder startkwalificatie)	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking uitzendbureaus• Gericht op langdurige uitzendkrachten in fase A/1-2	<ul style="list-style-type: none">• Nieuw onderzoek onder 772 uitzendkrachten

Dit hoofdstuk¹⁷ gaat in op wat het potentieel is van het concept ontwikkel(loop)banen om de inzetbaarheid van langdurige uitzendkrachten fase A/1-2 zonder startkwalificatie te vergroten. Aanleiding voor het onderzoek is het doel dat de sociale partners in de flexbranche zich hebben gesteld om een deel van de 60.000 laagopgeleide uitzendkrachten (Fase A/1-2) de mogelijkheid te bieden om een opleiding tot startniveau te volgen om zo hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Naast het bieden van reguliere leer/werktrajecten is de branche op zoek naar alternatieve ontwikkelmogelijkheden die beter aansluiten bij de wensen en mogelijkheden van laagopgeleide uitzendkrachten, de inleners en uitzendorganisaties.

10.1 INLEIDING

Eerder onderzoek laat zien dat ontwikkeling ook kan plaatsvinden door het uitvoeren van zogenaamde leerrijke taken. In verschillende leerrijke taken kunnen verschillende competenties worden ontwikkeld. Ideaal gesproken zou het uitzenden van laagopgeleide uitzend-

¹⁷ Dit hoofdstuk is een ingekorte versie van een eerder TNO rapport. Bronvermelding: van Wijk, E., Verbiest, S. & Preenen, P. (2013). Ontwikkel(loop)banen voor uitzendkrachten fase A/1-2 zonder startkwalificatie. Hoofddorp: TNO.

krachten een combinatie van opeenvolgende leerrijke werkervaringen kunnen zijn, zodat zij zich al werkend kunnen ontwikkelen tot startkwalificatieniveau. Dit is niet alleen goed voor de laaggeschoolde uitzendkracht die door middel van de ervaring die hij opdoet zijn waarde (productiviteit) op de arbeidsmarkt ziet stijgen, maar ook voor de uitzendorganisatie en die inlener die te maken krijgen met gemotiveerdere uitzendkrachten, die productiever zijn en minder uitvallen (door ziekte of ander verzuim).

Het is echter de vraag of de uitzendbranche voldoende 'leerzaam' werk te bieden heeft aan laagopgeleide uitzendkrachten. Dit is immers afhankelijk van de vraag van de inlener en laagopgeleiden doen relatief veel routinematige taken (Borghans, Fouarge & De Grip, 2011). Bovendien ontbreekt kennis over hoe het bieden van leerrijke taken als middel kan worden ingezet voor de ontwikkeling van laagopgeleide uitzendkrachten. Dit zijn de aspecten die aan bod komen in onderstaand onderzoek wat dient als eerste opstap naar het ontwikkelen van tools en werkmethodeken voor het bevorderen van duurzame flexibiliteit.

10.2 ONTWIKKELINGEN IN DE FLEXBRANCHE

Eén op de drie werknemers heeft op dit moment een flexibele baan (Muffels & Wilthagen, 2011) en zo'n 2,3% procent van de beroepsbevolking werkt als uitzendkracht (ABU, 2013). Uitzendbanen kunnen een opstap zijn naar een vaste baan. De uitzendbaan als opstap naar vast werk blijkt niet voor iedereen even goed te werken. De categorie hoog opgeleide jongere werknemers (25-35 jaar) heeft 53 procent kans om binnen drie jaar door te stromen naar een vaste baan. Voor laagopgeleide flexwerkers is deze kans met 35% substantieel minder (Heyma & Van der Werf, 2013). Hoewel uitzendkrachten bijna even vaak als vaste krachten een opleiding volgen, lijken er voor laagopgeleiden minder kansen te zijn om zich te ontwikkelen in een uitzendbaan (Cörvers, Euwals & De Grip, 2011; De Jong, Vermeulen & Warmerdam, 2012). Dit geldt zeker voor uitzendkrachten in elementaire beroepen (De Jong e.a., 2012). Onderzoek laat zien dat in Nederland ongeveer 60.000 uitzendkrachten vaak zonder startkwalificaties langdurig in fase A/1-2 zitten (Vermeulen, Oomens, De Wit & Warmerdam, 2012). Deze groep is wel continu aan het werk, maar slaagt er niet in om door te groeien naar leer/werktrajecten en/of een grotere baan zekerheid die fase B en C/3-4 of een vaste baan wel bieden.

De flexbranche heeft zich tot doel gesteld om een deel van de laagopgeleide uitzendkrachten de mogelijkheid te bieden om een opleiding tot startniveau te volgen om zo hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Ook in de flexbranche zal het tekort aan gekwalificeerde medewerkers als gevolg van ontgroening en vergrijzing goed merkbaar zijn. Daarom is het opleiden van uitzendkrachten van essentieel belang. Door het stimuleren van de ontwikkeling van uitzendkrachten aan de onderkant van de arbeidsmarkt ontstaat ruimte voor werkloze laagopgeleiden om in te stromen in uitzendbanen, waardoor een nieuwe pool van arbeidspotentieel aangeboord wordt. Naast het bieden van reguliere leer/werktrajecten is de branche op zoek naar alternatieve ontwikkelmogelijkheden die beter aansluiten bij de

wensen en mogelijkheden van laagopgeleide uitzendkrachten, de inleners en uitzendorganisaties.

In dit hoofdstuk onderzoeken we het potentieel van het concept ontwikkel(loop)banen om de inzetbaarheid van langdurig uitzendkrachten fase A/1-2 zonder startkwalificatie te vergroten.

10.2.1 Doel onderzoek naar ontwikkel(loop)banen

Het doel van dit onderzoek is het ontwikkelen van kennis voor een integrale aanpak die de inzetbaarheid van laagopgeleide uitzendkrachten bevordert, door middel van een opeenvolging van leerrijke taken. De focus ligt hierbij op de sectoren logistiek en industrie. De centrale vraag in dit onderzoek is:

In hoeverre kunnen leerrijke taken bijdragen aan de doorstroom van langdurig fase A/1-2 uitzendkrachten zonder startkwalificatie?

Onder doorstroom verstaan we in dit onderzoek:

- inhoudelijk: een betere of hogere functie (meer taken bijvoorbeeld);
- meer werkzekerheid, in:
 - een leer/werkbaan;
 - fase B-C/3-4; of
 - een vaste baan.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn leerrijke taken? Welke leerrijke taken kunnen worden onderscheiden in de functies, waarin fase A/1-2 uitzendkrachten zonder startkwalificatie werkzaam zijn en welke vaardigheden en competenties zijn hier aan gekoppeld?
2. Zijn er voorbeelden van ontwikkel(loop)banen in de huidige uitzendpraktijk?
3. Welke competenties, motieven en drijfveren van fase A/1-2 uitzendkrachten stimuleren doorstroming?
4. Welke doelen hebben laagopgeleide flexwerkers in relatie tot hun eigen competentie-, carrière- en loopbaanontwikkeling en hoe kunnen het flexwerk en de tools die hen worden aangeboden daar het beste op aansluiten?
5. Hoe kan de kennis over leerrijke taken en ontwikkel(loop)banen als middel worden ingezet voor de competentie-ontwikkeling en inzetbaarheid van laagopgeleide uitzendkrachten?
6. Welke bijdrage kunnen de actoren in de driehoek uitzendkracht - uitzendorganisatie (intercedent) - inlener (leidinggevende) aan ontwikkel(loop)banen leveren?

In dit hoofdstuk wordt niet de gehele studie weergegeven, maar concentreren we ons op de relatie van leerrijke taken in uitzendwerk met informeel leren en doorstroom.

10.3 LEERRIJKE TAKEN

Studies laten zien dat informeel leren de kansen op de arbeidsmarkt vergroot, bijvoorbeeld op doorstroom naar hogere functies of in het geval van de uitzendkrachten op meer werkzekerheid (Felstead & Gallie, 2004). In dit onderzoek focussen wij ons op informeel leren door het uitvoeren van leerrijke taken. Leerrijke taken zijn taken in het werk, waarbij de werknemer tijdens het uitvoeren iets bijleert en zich er door ontwikkelt (Borghans e.a., 2011). Daarnaast hebben leerrijke taken een positief effect op motivatie (Preenen, 2010) en welzijn en betrokkenheid (Akkermans, 2013). Om informeel leren en doorstroom te bevorderen is het van belang te weten welke taken de potentie voor leren in zich hebben. Eerdere studies maken een onderscheid naar taakkenmerken, kenniskenmerken en sociale kenmerken die een relatie hebben met informeel leren.

Overzicht Leerrijke taken

TAAKKENMERKEN	KENNISKENMERKEN	SOCIALE KENMERKEN
Autonomie	Complexe taken	Samenwerken
Taakvariatie	Organiseren	Feedback
Taaksignificantie	Nieuwe taken	Overleg
Taakidentiteit		Collega's instrueren
		Leren van collega's

10.3.1 Taakkenmerken

In de literatuur worden verschillende taakkenmerken genoemd die belangrijk zijn voor leren op het werk (Hackman & Oldman, 1980).

Het eerste taakkenmerk is autonomie. Dit is de mate van vrijheid en onafhankelijkheid die een individu heeft in het uitvoeren van het werk (Hackman & Oldham, 1975). Autonomie in het werk geeft medewerkers de ruimte om te experimenteren met gedrag en nieuwe werkmansieren te ontwikkelen. Sommige studies vonden, dat uitzendkrachten minder autonomie en invloed hebben dan vaste medewerkers (Hall, 2006; Aletraris, 2010), maar anderen (De Cuyper & De Witte, 2006) troffen juist geen verschil in autonomie aan.

Ten tweede is de mate waarin een baan taakvariatie vereist van belang. Wanneer men verschillende taken uitvoert die verschillende vaardigheden en kennis vereisen, zal men meer leren in het werk (Raemdonck, 2006). Onderzoek van Akkermans (2013) laat overigens zien, dat er grenzen zijn aan de mate van taakvariatie. Laag opgeleide jongeren willen niet te veel variatie in hun taken hebben, maar het werk moet wel voldoende uitdagend zijn.

Ten derde is taaksignificantie een belangrijk taakkenmerk (Hackman & Oldham, 1975). Dit behelst de mate waarin de werkzaamheden, die de medewerkers doen, een belangrijke bijdrage aan het eindproduct leveren. Dit verhoogt de motivatie in het werk om de

werkzaamheden goed uit te voeren en na te denken over manieren hoe men het werk goed kan uitvoeren.

Tot slot noemen we taakidentiteit of taakidentificatie (Raemdonck, 2006), een belangrijk kenmerk. Taakidentiteit betreft de mate waarin de taken in het werk een duidelijk begin en een eind hebben. In hoeverre maakt men in het werk een “heel” en identificeerbaar product? Uit onderzoek blijkt dat taakidentificatie positief samenhangt met zelfsturend leren van laagopgeleide werknemers (Raemdonck, 2006).

10.3.2 Kenniskenmerken

Naast taakkenmerken valt er een onderscheid te maken in kenniskenmerken van een baan. Deze geven de mate weer van cognitieve kennis, vaardigheden en kunde die nodig zijn voor een baan (Morgeson & Humphrey, 2006). Logischerwijs zijn dit belangrijke kenmerken voor het informele leren in een baan. Immers hoe meer kennis, vaardigheden en kunde nodig zijn in een baan, hoe groter de kans is dat je leert van je werk. Wij onderscheiden drie kenniskenmerken uit de literatuur.

Het eerste en wellicht belangrijkste kenniskenmerk is taakcomplexiteit (Morgeson & Humphrey, 2006). Dit is de mate waarin een taak complex en moeilijk is om uit te voeren. De verwachting is dat taakcomplexiteit positief samenhangt met leren en ontwikkelen, aangezien er een groter beroep wordt gedaan op (de ontwikkeling van) kennis, vaardigheden en kunde van de medewerker, naarmate de taak complexer wordt.

De mate waarin men in het werk moet organiseren/plannen, speelt ook een rol voor het leren op het werk (McCall, Lombardo & Morrison, 1988). Organiseren vereist onder andere vooruitdenken en het nemen van tactische en strategische beslissingen, waarin men met verschillende zaken rekening moet houden. Dit zal naar verwachting positief doorwerken op leren.

De voornaamste stimulus voor informeel leren ligt in het doen van nieuwe taken (Van der Klink, Boon & Schlusmans, 2012). Medewerkers worden geconfronteerd met nieuwe situaties, waarin bestaande tactieken en routines ontoereikend zijn en individuen dus nieuwe strategieën en vaardigheden moeten ontwikkelen (Davies & Easterby-Smith, 1984; McCall e.a., 1988). Men zal nieuwe vaardigheden, kennis en competenties moeten ontwikkelen om effectief te functioneren (McCall e.a., 1988; McCauley, Ruderman, Ohlott & Morrow, 1994.).

Uitdagend werk

De combinatie van taakkenmerken en kenniskenmerken wordt in de literatuur als uitdagend werk gedefinieerd (voor een overzicht, zie Preenen, 2010). Uit veel onderzoek blijkt, dat het uitvoeren van uitdagende werkopdrachten het leren op het werk stimuleert (bijvoorbeeld DeRue & Wellman, 2009; McCauley e.a., 1994; Preenen, De Pater, Van Vianen & Keijzer, 2011).

Het verschilt uiteraard per persoon of een taak als moeilijk of makkelijk wordt ervaren. Het gaat om de subjectieve beleving. Daarom nemen we in het onderzoek onderbenutting mee als een controlevariabele voor leerrijkheid (Barnett & Brennan, 1995). Onderbenutting

verwijst naar de mate waarin de taken van een medewerker niet vereisen zijn of haar vaardigheden volledig te benutten (Ganster, Fusilier & Mayes, 1986). Onderbenutting hangt uiteraard negatief samen met informeel leren: wanneer een persoon een ogenschijnlijk leerrijke taak moet uitvoeren, maar daarbij toch zijn vaardigheden niet volledig hoeft te benutten, kan dit niet beschouwd worden als leerrijke. De persoon wordt immers niet uitgedaagd.

10.3.3 *Sociale kenmerken*

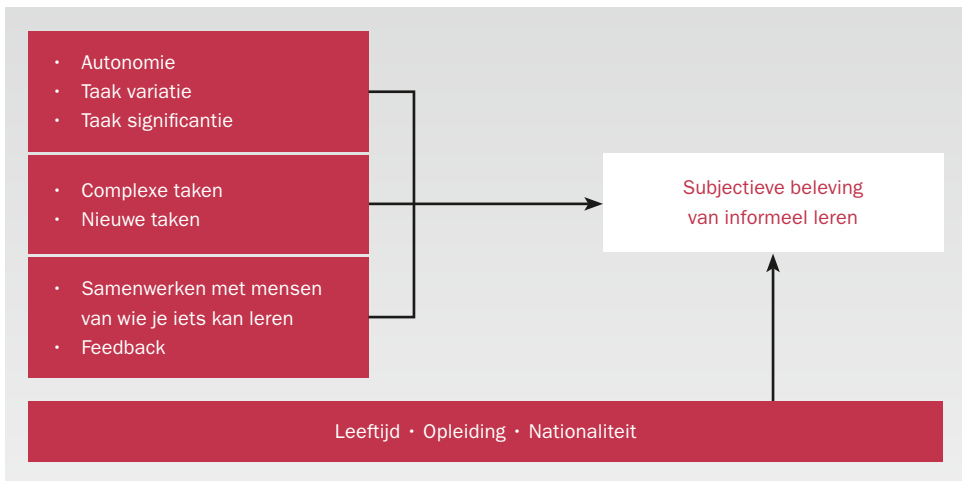
Uit de literatuur komt daarnaast naar voren, dat verschillende specifieke sociale kenmerken het leren verhogen. Zo blijkt samenwerken een belangrijke factor van invloed op het informele leren op de werkplek (Borghans e.a., 2011; Van Woerkom, 2003; Wienen, 2010; Tynjala, 2008). Samenwerken op zich is een belangrijke competentie in veel werksituaties. Het vereist sociaal-communicatieve vaardigheden, flexibel opstellen, aanpassingsvermogen en het nakomen van afspraken. Door samen te werken komt men in contact met mensen met verschillende ideeën en vaardigheden. Een fundamenteel belangrijk leeronderdeel van samenwerken en contact met anderen is het begrijpen van andermans perspectieven (McCall, 1988; McCauley e.a., 1994). Wij onderscheiden daarnaast twee specifieke vormen van samenwerken: samenwerken met collega's waar je wat van kan leren en samenwerken met collega's die wat van jou kunnen leren (collega's instrueren) (Borghans e.a., 2011). Een ander belangrijk sociaal aspect voor het informele leren is dan het krijgen van feedback van anderen zoals collega's, leidinggevend en klanten (Skule, 2004; Wienen, 2010). Op deze manier kan men worden bijgestuurd in het werk en weet men, wanneer men dingen anders moet aanpakken. Als derde sociale kenmerk noemen we overleggen (met collega's, leidinggevend, klanten). Uit eerder onderzoek blijkt dat er een positieve relatie is tussen overleggen en formeel leren (Borghans e.a., 2011). Interessant is de vraag of dit ook geldt voor informeel leren.

10.4 RESULTATEN: LEERRIJKE TAKEN IN ONTWIKKEL(LOOP)BANEN

In dit hoofdstuk onderzoeken we de invloed van leerrijke taken op informeel leren en doorstroom. We baseren ons hierbij op de resultaten van een vragenlijstonderzoek onder 722 uitzendkrachten. We geven daarbij ook een antwoord op de vragen wat leerrijke taken zijn. Voor de lezers die niet bekend zijn met statistiek, geven we eerst de antwoorden op de onderzoeksvragen, waarna we de statistische onderbouwing bespreken.

10.5 LEERRIJKE TAKEN: DE RELATIE MET SUBJECTIEVE BELEVING VAN INFORMEEL LEREN

Als eerste hebben we onderzocht welke taken leerrijk zijn, dat wil zeggen welke taken een positieve relatie hebben met de subjectieve beleving van informeel leren. Figuur 10.1 vat de uitkomsten samen.



FIGUUR 10-1. Relatie leerrijke taken en subjectieve beleving van informeel leren

Figuur 10.1 laat zien dat de volgende taken als leerrijk worden ervaren: autonomie, taakvariëte, taaksignificantie, complexe taken, nieuwe taken, samenwerken met mensen van wie je iets kan leren en feedback.

Er is gecontroleerd voor leeftijd, opleiding en nationaliteit. Verrassend genoeg blijkt leeftijd een positieve relatie met informeel leren te hebben. Dat betekent dat oudere uitzendkrachten meer mogelijkheden voor informeel leren ervaren. Misschien nemen zij meer initiatief om te leren (misschien omdat zij elders geen kansen meer zien). Ook kan het zijn, dat zij daadwerkelijk meer leerrijke taken uitvoeren.

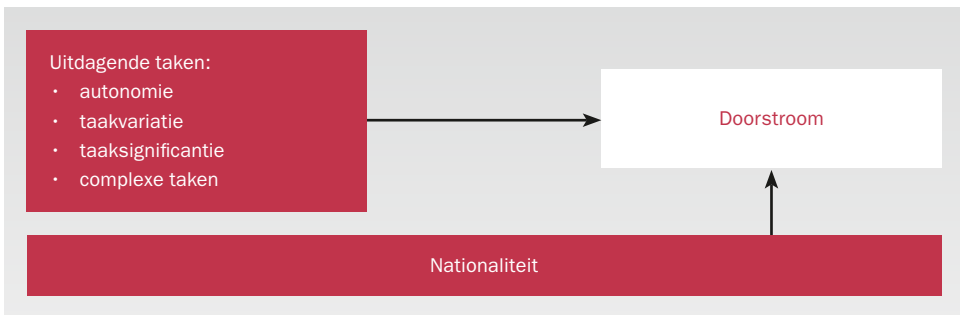
Er is ook gecontroleerd voor een aantal variabelen. Opleiding heeft een negatieve relatie met de subjectieve beleving van informeel leren. Dat betekent dat hoogopgeleiden minder leerervaringen hebben. Een verklaring hiervoor is dat laagopgeleide uitzendkrachten meer leren in een laagopgeleide baan dan hoger opgeleide uitzendkrachten, doordat het werk voor de laagopgeleiden uitdagender is. Wat verder opvalt is dat uitzendkrachten met een niet-Nederlandse nationaliteit meer mogelijkheden voor informeel leren ervaren. Deze relatie is echter niet sterk. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn, dat met name Poolse uitzendkrachten vaker voor een gespecialiseerd uitzendbureau werken en trainingen krijgen om hun inzetbaarheid te bevorderen.

10.6 LEERRIJKE TAKEN: DE RELATIE MET DOORSTROOM

In deze paragraaf onderzoeken we of er een relatie is tussen het uitvoeren van leerrijke taken en doorstroom. In het vragenlijstonderzoek hadden we doorstroom geoperationaliseerd als doorstroom naar een betere/hogere functie of doorstroom naar een leer/

werkbaan. Tot onze verrassing gaven 20 respondent (3%) aan inmiddels doorgestroomd te zijn naar een vast contract. Daardoor definiëren we doorstroom hier als: doorstroom naar een betere/hogere functie, leer/werkbaan of vast contract.

Helaas konden we bij deze vraag niet alle leerrijke taken meenemen. Figuur 10.2 laat zien dat een toename van de tijd besteed aan uitdagende taken een positieve relatie heeft met doorstroom. Uitdagende taken zijn: autonomie, variatie, taaksignificantie en moeilijk werk. Wat opvalt is dat uitzendkrachten met een niet-Nederlandse nationaliteit vaker doorstromen. Een verklaring hiervoor zou ook weer kunnen zijn, dat met name Poolse uitzendkrachten vaker voor een gespecialiseerd uitzendbureau werken, dat meer gericht is op langdurige plaatsing van de uitzendkrachten. Een andere verklaring zou het vaak relatief hoge, maar in Nederland niet erkende, opleidingsniveau van deze uitzendkrachten kunnen zijn.



FIGUUR 10-2. De relatie tussen leerrijke taken en doorstroom

UITZENDKRACHTEN WILLEN ZICH GRAAG VERDER ONTWIKKELEN

Een veelgehoord argument voor de lage doorstroom is, dat flexwerkers bewust kiezen voor een flexibele baan. Er is aan een steekproef van de respondenten van het vragenlijstonderzoek gevraagd, wat hun motivatie om is om als uitzendkracht te werken. Meer dan drie kwart (77%) van de respondenten in de steekproef geeft aan, dat ze het uitzendwerk als een opstap naar een vaste baan zien, of dat het niet lukt om een vaste baan te krijgen. Ook is getoetst of de motivatie om als uitzendkracht te werken van invloed is op de doorstroom. Dat blijkt niet het geval te zijn. Ook blijkt het aantal uren, dat gewerkt wordt, niet van invloed op de doorstroom. Veel uitzendkrachten gaven aan minder uren te werken dan ze zouden willen. Het argument, dat laagopgeleide flexwerkers zich niet willen ontwikkelen, kan daarmee van tafel.

Op grond van de theorie is de verwachting, dat informeel leren een relatie heeft met doorstroom. Een toename van tijd besteed aan taken waarvan men leert (in de afgelopen 2 jaar), heeft inderdaad een significante positieve relatie met doorstroom. Hoe meer de uitzendkrachten tijd zijn gaan besteden aan taken waarvan ze kunnen leren, hoe groter de kans dat zij zijn doorgestroomd.

De vraag is of de afzonderlijke leerrijke taken ook een directe relatie hebben met doorstroom. Met behulp van een logistische regressieanalyse is gekeken of een toename in percentage tijd die aan een aantal leerrijke taken wordt besteed een relatie heeft met doorstroom.

De toename van uitdagende werkzaamheden lijkt niet samen te hangen met de hoeveelheid functies die de afgelopen jaren zijn uitgevoerd. Het merendeel van de uitzendkrachten werkte de afgelopen twee jaar in maximaal 3 opeenvolgende functies. Uit navraag bij intercedenten blijkt, dat een snelle opeenvolging van functies vaak berust op pech, of dat juist de wat minder inzetbare uitzendkrachten vaker van functie wisselen.

Op grond van de data vinden we ook geen reden om aan te nemen, dat doorstroom een relatie heeft met ergens langer werken (werkduur). Mogelijk is de relatie tussen doorstroom en werkduur er wel, maar wordt de kans op daadwerkelijke doorstroom naar meer baanzekerheid door de economische situatie ongedaan gemaakt.

Uit de focusgroepen weten we, dat de kans op doorstroom om een aantal redenen klein is. Ten eerste hebben inlenende bedrijven vaak schroom om uitzendkrachten meer verantwoordelijke taken te geven, omdat dat hen afhankelijker maakt van de uitzendkracht. Sommige uitzendkrachten krijgen van het inlenende bedrijf wel de kans om zich bijvoorbeeld te ontwikkelen van productiemedewerker naar operator. Dat gaat dan om de uitzendkrachten, waar de inlener potentie in ziet. De inlener is vaak niet gericht op doorstromen en heeft vooral behoefte aan flexibel inzetbare werknemers.

Voor doorstroom naar een leer/werkbaan is de ervaring, dat zonder duidelijke vraag van de inlener er door de uitzendorganisaties geen scholingsmogelijkheden worden aangeboden aan de uitzendkrachten. De initiatieven van de inlenende bedrijven in het aanbieden van opleidingen lijken echter beperkt. Sommige inlenende bedrijven bieden wel BBL-trajecten (leer/werktrajecten) aan, maar dat komt op het moment door de crisis niet vaak voor. Inlenende bedrijven kijken vaak niet ver vooruit. “De inleners zijn vaak meer bezig met mensen binnen krijgen en houden dan uitzendkrachten opleidingen aan te bieden”, aldus één van de intercedenten. Het vraagt ook een bepaalde garantie van het inlenende bedrijf, dat de uitzendkracht gedurende de opleiding voldoende kan werken. “Er is wat dat betreft een drempel om binding aan te gaan met de flexpartner”. “Als het bedrijf je niet de zekerheid kan geven dat een uitzendkracht kan blijven, biedt je niet snel een opleiding aan”.

De derde manier van doorstroom is doorgroeien naar meer baan zekerheid. Als de uiterste uitzendtermijn bereikt is, kan doorgroei naar fase B/3 plaatsvinden. Op grond van dit onderzoek is de conclusie, dat dit in de praktijk niet vaak gebeurt. Dit heeft meerdere redenen. Ten eerste lijkt baan zekerheid vaak samen te hangen met doorgroeien naar een hogere functie, wat zoals gezegd niet vaak voorkomt. Verder zien we, dat uitzendkrachten niet meer werkzaam zijn voor het uitzendbureau en voor de uiterste termijn uitgestroomd naar andere (uitzend)banen. Ook gebeurt het regelmatig, dat na de maximum uitzendtermijn de uitzendkracht een periode moet stoppen met werken om daarna weer als uitzendkracht terug te komen. Uitstroom naar een vaste baan is een andere optie. Eerder onderzoek laat zien, dat ongeveer de helft van de uitzendkrachten uitstroomt naar een contract bij de inlener (Heyma & Van der Werff, 2013). Voor uitzendkrachten zonder startkwalificatie ligt dit percentage lager. Vanuit de focusgroepen kwam naar voren, dat dit in de huidige recessie zelden voorkomt.

10.7 SAMENVATTEND

De centrale vraag in dit hoofdstuk was, wat de invloed is van leerrijke taken op informeel leren en doorstroom. Hieronder vatten we antwoorden op de eerste onderzoeksvraag samen en geven we de eerste aanknopingspunten voor vervolgonderzoek en beleid.

Antwoorden

- Taken die als leerrijk worden ervaren zijn: autonomie, taakvariatie, taaksignificantie, complexe taken, nieuwe taken, samenwerken met mensen van wie je iets kan leren en feedback.
- Tijd besteed aan taken waar men van kan leren heeft een sterke positieve relatie met doorstroom.
- Meer tijd besteed aan uitdagende werkzaamheden heeft een positieve relatie met doorstroom. Uitdagende werkzaamheden hebben de volgende kenmerken: autonomie, variatie, taaksignificantie en moeilijk werk.

Aanknopingspunten voor onderzoek en beleid

In dit onderzoek is de subjectieve beleving van leerrijkheid gemeten. De mate van leerrijkheid is mede afhankelijk van de tijd besteed aan leerrijke taken (hoe meer tijd besteed, des te leerrijker). Een objectieve meting is nodig om de daadwerkelijke potentie voor informeel leren in kaart te brengen.

10.8 EINDCONCLUSIE

In dit hoofdstuk is niet de gehele studie weergegeven, maar hebben we ons geconcentreerd op de relatie van leerrijke taken in uitzendwerk met informeel leren en doorstroom. De resultaten van het totaalonderzoek (zie verder Van Wijk, Verbiest & Preenen, 2013) laten zien, dat er diverse factoren zijn die het lastig maken voor uitzendbureaus om te sturen op doorstroom. Gezien de relatie tussen de subjectieve beleving van informeel leren (door uitdagende taken) en doorstroom liggen de kansen voor de uitzendbureaus dan ook vooral in het stimuleren van informeel leren in ontwikkel(loop)banen.

10.9 REFERENTIES

- ABU. (2013). Uitzendwerk werkt! Lijnden: Algemene Bond Uitzendondernemingen.
- Akkermans, J. (2013). Well begun is half done: Investigating the Work and Career of the Young Workforce. Utrecht: Universiteit Utrecht (proefschrift).
- Aletraris, L. (2010). How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia. *Human Relations*, 63(8), 1129-1155.
- Barnett, R. C., & Brennan, R. T. (1995). The relationship between job experiences and psychological distress: A structural equation approach. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 259-276.
- Borghans, L., Fouarge, D., & De Grip, A. (2011). Een leven lang leren in Nederland. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Cörvers, F., Euwals, R. & De Grip, A. (2011). Flexibility of the Dutch Labour Market: The role of contracts and self-employment. Den Haag: CPB.
- Davies, J., & Easterby Smith, M. (1984). Learning and developing from managerial work experiences. *Journal of Management Studies*, 21(2), 169-182.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 441.
- De Jong, G., Vermeulen, H., Warmerdam, J. (2012). OpleidingsMonitor Flexbranche 2012. Nijmegen: ITS, Radboud Universiteit Nijmegen.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859.
- Felstead, A., Gallie, D., & Green, F. (2004). Job complexity and task discretion: tracking the direction of skills at work in Britain. *The skills that matter*. Palgrave Macmillan. Houndmills, 148-169.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 102.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, R. (2006). Temporary agency work and HRM in Australia: “Cooperation, specialisation and satisfaction for the good of all”? *Personnel Review*, 35(2), 158-174.
- Heyma, A. & Van der Werff, S. (2013). Lagere doorstroom van flex naar vast: conjunctuur of trend? In: R. van Gaalen, A. Goudswaard, J. Sanders & W. Smits: *Dynamiek op de Nederlands arbeidsmarkt: De focus op flexibilisering*. Den Haag: CBS.
- McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544–560.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Muffels R.J.A., & Wilthagen A.C.J.M. (2011). Flexwerk en werkzekerheid in tijden van crisis. *Economisch Statistische Berichten*, 96(4602), 54-57.
- Preenen, P. T. Y. (2010). *Challenge at work: A matter of give and take*. Doctoral dissertation, University of Amsterdam, The Netherlands. Kurt Lewin Institute Dissertation Series (ISBN/ EAN: 978-90-76269-89-4).
- Preenen, P. T., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E., & Keijzer, L. (2011). Managing voluntary turnover through challenging assignments. *Group & Organization Management*, 36(3), 308-344.
- Raemdonck, I. (2006). *Self-directedness in learning and career processes. A study in lower-qualified employees in Flanders*. Proefschrift. Universiteit Gent.
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International journal of training and development*, 8(1), 8-20.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational research review*, 3(2), 130-154.
- Van der Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2012). All by myself. Research into employees’ informal learning experiences. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(1/2), 77.
- Van Woerkom, M.. (2003). *Critical reflection at work. Bridging individual and organizational learning*. Dissertatie. Enschede.
- Vermeulen, H., Oomens, S., De Wit, W. & Warmerdam, J. (2012). *Arbeidsmarkttransities van uitzendkrachten in de periode 2007-2010*. Nijmegen: ITS, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Wienen, A.W. (2010). *Informeel leren op de werkplek door jeugdzorgprofessionals*. Master thesis. Open Universiteit.
- Wijk E van, Verbiest, S. & Preenen, P. (2013). *Ontwikkel(loop)banen voor uitzendkrachten fase A/1-2 zonder startkwalificatie*. Hoofddorp: TNO

FLEXBAROMETER

Alle cijfers over flexwerk en flexwerkers verzameld

In de afgelopen jaren is het aantal flexibele arbeidskrachten gegroeid tot 30 procent van de arbeidsmarkt. Voor beleidsmakers en andere betrokken is het belangrijk dat er een volledig en toegankelijk overzicht beschikbaar is van feitelijke informatie over deze groeiende groep. Daarom heeft TNO in samenwerking met diverse partners de website www.flexbarometer.nl geïntroduceerd.

Home | Over de Flexbarometer | Interessante links | Contact

Flexbarometer

BEKIK HIER DE FLEXBAROMETER

AANTAL FLEXWERKERS

Dit deel van de Flexbarometer geeft op basis van de Enquête Beroepsbevolking (EBB) informatie over het aantal werkenden in Nederland verdeeld over acht verschillende soorten contracten. U kunt inzoomen op contracttype, contractgrootte, sectoren en kenmerken van werknemers.

KWALITEIT VAN ARBEID

In dit deel van de Flexbarometer vindt u informatie over de kwaliteit van arbeid in vaste en flexibele dienstverbanden gebaseerd op de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA). Op vijf thema's zijn meerdere vragen gesteld. U kunt per thema kiezen waar u op wilt inzoomen.

BEDRIJFSBELEID

Dit deel van de Flexbarometer geeft op basis van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) informatie over het beleid van bedrijven op het vlak van flexibele arbeid. U kunt inzoomen op verschillende sectoren.

NAAR DE FLEXBAROMETER

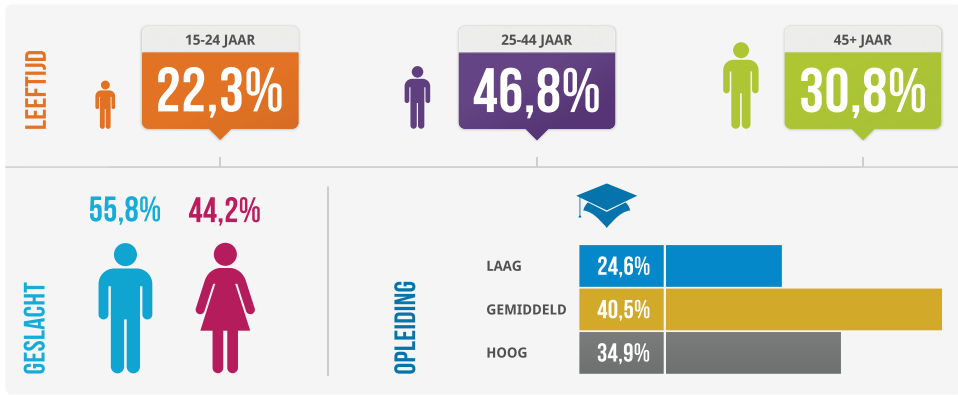
NAAR DE FLEXBAROMETER

NAAR DE FLEXBAROMETER

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

FLEXWERKERS ZIJN IN OPKOMST

Er komen steeds meer flexwerkers: zowel zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) als werknemers zonder vast contract en/of vaste uren. Hoeveel flexwerkers zijn er nu eigenlijk, wat zijn hun kenmerken, hoe zit het met de kwaliteit van arbeid? Tot nu toe ontbrak het aan een toegankelijk overzicht van representatieve cijfers om te komen tot een onderbouwde maatschappelijke discussie en tot onderbouwd beleid.



BEHOEFTE AAN OBJECTIEVE INFORMATIE

De website is bedoeld voor beleidsmakers, sociale partners, bedrijven en andere geïnteresseerden. Zij vinden er objectieve informatie over flexwerkers in de Nederlandse werkzame beroepsbevolking: hun aantallen, persoonskenmerken, de kwaliteit van de arbeid van werknemers met een flexibele arbeidsrelatie, en de toepassing van vormen van flexibele arbeid door bedrijven. De Flexbarometer is objectief en gebaseerd op representatieve databronnen van het CBS en TNO.

DÉ BRON OVER FLEXWERK

De komende jaren groeit de Flexbarometer verder uit tot dé website met nog meer cijfers over flexwerk. Daarbij worden op basis van data van andere partners en nieuw onderzoek gegevens toegevoegd die nu nog ontbreken, bijvoorbeeld over specifieke groepen flexwerkers, over motieven en drijfveren van flexwerkers, en over bedrijfsbeleid.

De Flexbarometer is door TNO ontwikkeld in samenwerking met uitzendkoepel ABU en vakbond FNV, en met ondersteuning van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.



DEELNAME AAN SCHOLING ALLEEN IS NIET VOLDOENDE OM DE BEKWAAMHEID VAN LAGEROPGELEIDEN TE VERGROTEN. DAT GEBEURT ALLEEN ALS FORMELE SCHOLING GEPAARD GAAT MET POSITIEVE LEERERVARINGEN.

11

DUURZAME INZETBAARHEID VANUIT HET PERSPECTIEF VAN LAGER/MIDDELBAAR OPGELEIDEN:

HET BEVORDEREN VAN DE ZELFBEKWAAMHEID

Marc Damen | Jos Sanders | Karen van Dam

HOOFDSTUK IN STEEKWOORDEN	INSTEEL	DATABRONNEN
<ul style="list-style-type: none">• Stimuleren positieve leerervaringen• Bijdrage scholingsdeelname• Zelfbekwaamheid/self-efficacy om te leren• Onderlinge relaties	<ul style="list-style-type: none">• Leven lang leren, ook reëel bij lager en middelbaar opgeleiden?• Onderzoek met praktische aanbevelingen voor het stimuleren van ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">• Longitudinaal onderzoek onder 185 werknemers

Dit hoofdstuk¹⁸ gaat in op het bij laagopgeleiden vaststellen van wat het effect is van scholingsdeelname en leerervaring op de self-efficacy (=gevoel van zelfbekwaamheid) ten aanzien van leren. Laagopgeleide werknemers van drie verschillende organisaties werd op drie meetmomenten met tussenpozen van een half jaar een vragenlijst voorgelegd. Scholingsdeelname alleen bleek geen samenhang te hebben met een toename in self-efficacy, maar een positieve leerervaring bleek wel positief samen te hangen met een toename in self-efficacy ten aanzien van leren. Organisaties zouden laagdrempelige opleidingen of trainingen kunnen aanbieden die gericht zijn op het opdoen van een positieve leerervaring bij laagopgeleiden om zo de self-efficacy te vergroten en daarmee een leven lang leren op gang te brengen.

18 Dit hoofdstuk is ingekorte versie van een afstudeeronderzoek welke als artikel inmiddels ook is gepubliceerd. Bronvermelding: Damen, M., Sanders, J. & van Dam, K. (2013). Leve lang leren: het effect van een positieve leerervaring op de self-efficacy van laagopgeleiden, in Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 2013, 4: p. 376-390

11.1 INLEIDING: EEN LEVEN LANG LEREN IS NIET VANZELFSPREKEND

Kennis speelt een steeds grotere rol in onze samenleving. Door toenemende globalisering en technologische vooruitgang neemt de noodzaak toe kennis up-to-date te houden en te vergroten (European Union, 2010; Kyndt & Baert, 2013). Om een goede concurrentiepositie op de wereldmarkt te behouden, is het voor landen, maar ook voor bedrijven van groot belang dat werknemers zichzelf blijven ontwikkelen (Doets, Esch & Westerhuis, 2008; Kyndt & Baert, 2013).

Dit belang wordt nog verder onderstreept door de toenemende vergrijzing in de geïndustrialiseerde landen (Sanders, Oomens, Blonk & Hazelzet, 2011). Werkgevers zullen in de toekomst steeds moeilijker jong personeel in dienst kunnen nemen. Hierdoor zullen werkgevers meer hun best moeten doen hun werknemers zelf op te leiden en aan zich te binden. Doet de werkgever dit niet, dan zal zijn concurrentiepositie op termijn verzwakken.

Maar niet alleen voor werkgevers is een leven lang leren van belang. Ook werknemers zullen hun kennis en vaardighedeniveau op peil moeten houden om hun concurrentiepositie op de arbeidsmarkt te behouden (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006; Doets et al., 2008; Kyndt & Baert, 2013). Om deze en andere redenen staat een leven lang leren al decennialang hoog op de Europese agenda (Nieuwenhuis & Nijman, 2008). In de zogenaamde Lissabondoelstellingen zijn streefcijfers voor scholingsdeelname vastgesteld. Voor 2020 is als doel gesteld dat in alle landen van de Europese Unie 15% van de bevolking tussen 25 en 65 jaar een opleiding volgt (Commission of the European Communities, 2009). Nederland behaalde dat percentage al in 2000 en heeft daarom 20% als streefcijfer vastgesteld (Golsteyn, 2012).

Een leven lang leren is echter lang niet voor iedereen vanzelfsprekend. De scholingsdeelname van laagopgeleide werknemers is lager dan die van hoogopgeleide werknemers (Hazelzet, Sanders, Langelaan, Giesen & Keijzer, 2011; Kyndt & Baert, 2013; Tharenou, 2001). Sinds 1985 is de scholingsdeelname van laagopgeleiden weliswaar toegenomen, maar deze toename blijft achter bij die van hoogopgeleiden (Fouarge, Schils & De Grip, 2013). In 2008 volgde in Nederland 10% van de laagstopgeleide werknemers (alleen lager onderwijs) een cursus in de voorgaande twee jaren, tegenover 43% van de werknemers met een wetenschappelijke opleiding (Van der Stelt & De Voogd-Hamelink, 2009).

Dit verschil in scholingsdeelname is vooral zorgelijk, omdat laagopgeleiden een kwetsbare groep vormen op de arbeidsmarkt. Sanders et al. (2011) wijzen hiervoor een aantal oorzaken aan. Laagopgeleiden lopen allereerst een hoger risico om niet te voldoen aan de steeds toenemende eisen die werkgevers stellen. In de tweede plaats werken laagopgeleiden relatief vaak in tijdelijke, fysiek veeleisende banen, en in banen met weinig baan zekerheid en financiële zekerheid. In de derde plaats rapporteren zij meer gezondheidsklachten en verzuimen zij meer dan hoogopgeleiden, wat hun arbeidsmarktpositie nog verder verzwakt. In Nederland gaat het in 2011 om een groep van ongeveer twee miljoen laagopgeleide

werknemers (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013). Laagopgeleid wil zeggen dat deze werknemers geen startkwalificatie hebben voor de arbeidsmarkt. Onder een startkwalificatie wordt verstaan minimaal een mbo-diploma op niveau 2 of een havo/vwo-diploma.

Daarmee lijkt sprake van een toenemende spanning tussen een lage scholingsdeelname van laagopgeleiden en een groeiend belang van scholing voor deze groep om hun positie op de arbeidsmarkt te verstevigen.

11.2 HET BELANG VAN SELF-EFFICACY EN DE RELATIE MET SCHOLINGSINTENTIE EN SCHOLINGSDEELNAME BIJ LAAGOPGELEIDEN

De theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991) biedt een geschikt verklaringsmodel om de factoren die scholingsdeelname voorspellen in kaart te brengen. Bij het voorspellen van (vrijwillig) gedrag in een specifieke situatie speelt, volgens deze theorie de intentie om dit gedrag uit te voeren een centrale rol. Ofwel, wanneer de intentie om scholing te volgen toeneemt, zal de kans op werkelijke scholingsdeelname ook toenemen. Inderdaad blijkt uit longitudinaal onderzoek dat scholingsdeelname in sterke mate bepaald wordt door de scholingsintentie van medewerkers (Hazelzet et al., 2011; Kyndt & Baert, 2013; Maurer, Weiss & Barbeite, 2003). Volgens Maurer et al. (2003) is de ontwikkeling van een scholingsintentie de belangrijke eerste stap naar daadwerkelijke deelname aan scholing.

Verschillende studies hebben laten zien dat opleidingsniveau de scholingsintentie van werknemers voorspelt, waarbij hoogopgeleiden een sterkere scholingsintentie vertonen dan laagopgeleiden (Fouarge et al., 2013; Greenhalgh & Mavrotas, 1994; Kyndt, Govaerts, Dochy & Baert, 2011). Het verschil in deelname blijkt evenwel nog groter dan het verschil in intentie, hetgeen mogelijk te verklaren is door factoren op organisatieniveau (Kyndt & Baert, 2013). Volgens Oosterbeek (1996) werken hoogopgeleiden vaker voor een organisatie die scholing aan hun werknemers aanbiedt, en hebben hoogopgeleiden een grotere kans dat hen scholing wordt aangeboden.

Terwijl scholingsintentie de scholingsdeelname beïnvloedt, wordt scholingsintentie op haar beurt beïnvloedt door de self-efficacy van werknemers ten aanzien van ontwikkeling. Volgens de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) speelt self-efficacy naast attitude en sociale invloed een belangrijke rol bij het ontwikkelen van gedragsintenties.

Self-efficacy is een begrip dat afkomstig is uit de sociaal-cognitieve leertheorie van Bandura (1977, 1982). Bandura (1982, p. 122) omschrijft self-efficacy als 'judgments of how well one can execute courses of action required to deal with prospective situations'. Het gaat hier om de verwachting die de persoon heeft ten aanzien van zijn eigen mogelijkheden om het gewenste gedrag uit te voeren (Hazelzet et al., 2011). Een Nederlandse vertaling van de term 'self-efficacy' die de lading voldoende dekt, is moeilijk te vinden. In de Nederlandse onderzoeksliteratuur wordt wel de term 'eigen-effectiviteitsverwachting' of 'zelf-effectiviteit' gebruikt. In dit artikel houden we vast aan de Engelse term self efficacy.

In dit onderzoek zijn we vooral geïnteresseerd in de self-efficacy van werknemers ten aanzien van leren, of zoals Maurer en Tarulli (1994, p. 6) schrijven 'the strength of an employee's belief in his or her capability to learn at a level at or above the norm when participating in a learning or development activity'). Meerdere studies hebben gevonden dat een hogere self-efficacy ten aanzien van leren samenhangt met een hogere scholingsintentie (Colquitt, Lepine & Noe, 2000; Kyndt & Baert, 2013; Maurer & Tarulli, 1994). Hoe meer vertrouwen men heeft dat men scholing met succes zal afronden, hoe meer men de intentie zal ontwikkelen om daadwerkelijk aan scholing deel te nemen. Ook bij laagopgeleiden blijkt self-efficacy een belangrijke voorspeller van scholingsintentie te zijn (Hazelzet et al., 2011; Kyndt et al., 2011; Renkema, 2006). Laagopgeleiden die inschatten dat ze scholing succesvol zullen afronden, tonen een hogere scholingsintentie dan laagopgeleiden die hun kansen op succes lager inschatten (Hazelzet et al., 2011). Verwacht mag dus worden dat wanneer de self-efficacy van laagopgeleiden wordt vergroot, hun scholingsintentie en daarmee de kans op daadwerkelijke scholingsdeelname toeneemt.

11.3 HET VERGROTEN VAN DE SELF-EFFICACY TEN AANZIEN VAN LEREN

Eerder onderzoek naar factoren die van invloed zijn op de self-efficacy ten aanzien van leren is voornamelijk uitgevoerd in onderwijsomgevingen bij leerlingen en studenten. Schunk en Pajares (2001) geven in een literatuuroverzicht aan welke factoren de self-efficacy bij leerlingen en studenten positief beïnvloeden. Belangrijke bronnen blijken een stimulerende, positief responsieve opvoeding en succesvolle en stimulerende leeftijdgenoten.

Een belangrijke factor die volgens de sociaal-cognitieve leertheorie (Bandura, 1982) self-efficacy beïnvloedt, is de enactive mastery experience, ofwel de ervaring dat men een bepaalde vaardigheid beheerst. In een studie van Van Dinther, Dochy & Segers (2011) bleek deze positieve prestatie-ervaring inderdaad de krachtigste voorspeller van een toename in self-efficacy bij studenten in het hoger onderwijs. Maar niet alleen de ervaring dat men goed presteert, ook de ervaring dat men vaardiger wordt, kan de self-efficacy vergroten (Schunk & Pajares, 2001). Successen vergroten de verwachting dat men het gedrag kan uitvoeren, terwijl mislukkingen deze verwachtingen juist verlagen. Zo zou dus ook een positieve leerervaring de self-efficacy ten aanzien van leren kunnen vergroten.

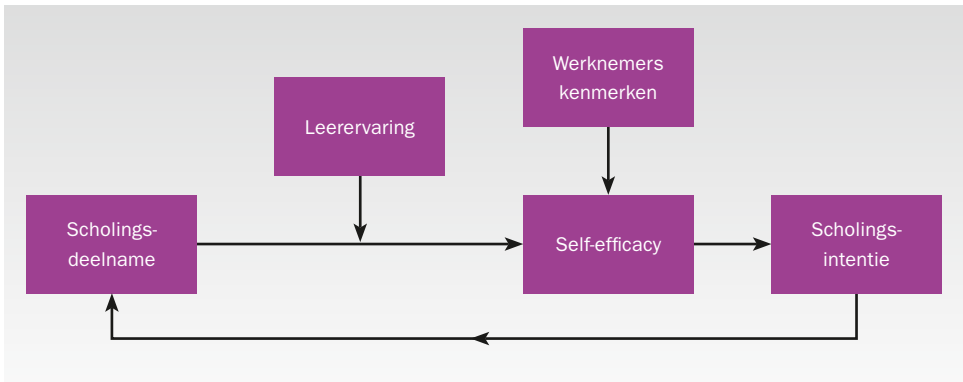
Bij werknemers is veel minder onderzoek gedaan naar factoren die de self-efficacy ten aanzien van leren beïnvloeden dan bij scholieren en studenten. Factoren die mede de self-efficacy ten aanzien van leren bepalen, zijn bijvoorbeeld eerdere deelname aan scholing, zelfvertrouwen en de inschatting van eigen intelligentie, leervermogens en mentale vermogens (Maurer et al., 2003). Eerdere analyses op het in dit onderzoek gebruikte databestand tonen aan dat steun door collega's en leidinggevenden van invloed is op de self-efficacy ten aanzien van leren (Hazelzet et al., 2011). Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bowers (1991) onderzochten het effect van een positieve leerervaring op onder andere de self-efficacy ten aanzien van leren bij militairen. Deze onderzoekers vonden een verband tussen

trainingsprestatie en toename in de self-efficacy ten aanzien van leren. Hoe beter men presteert in de training, hoe meer men vertrouwen krijgt dat men voldoende vaardigheden in huis heeft om een volgende training ook succesvol af te ronden. Net als in de studie van Van Dinther et al. (2011) bleek een positieve leerervaring een belangrijke voorspeller van self-efficacy.

Andersom zou de ervaring dat men faalt in het leren, de self-efficacy ten aanzien van leren juist verlagen. Volgens Illeris (2006) is dit de oorzaak van de door hem waargenomen lage self-efficacy bij laagopgeleiden. Door negatieve schoolervaringen zouden laagopgeleiden een lage self-efficacy ten aanzien van leren hebben ontwikkeld. De jarenlange dagelijkse ervaring op school dat men niet goed genoeg is, heeft bij hen geleid tot de wens om school zo snel mogelijk te verlaten. Op latere leeftijd is de wens om terug te keren naar een dergelijke situatie logischerwijs dan ook laag. Zij zouden niet nog eens het risico willen lopen om te falen (Illeris, 2006; Smit, Andriessen & Stark, 2005). Fouarge et al. (2013) vonden dat vooral examenangst een negatief effect heeft op de scholingsintentie van laagopgeleide werknemers. Ook zij geven aan dat dit mogelijk komt door negatieve leerervaringen in het verleden bij laagopgeleiden. Zeker bij laagopgeleiden is het daarom interessant om te kijken naar de invloed van een positieve leerervaring op de self-efficacy ten aanzien van leren. Wanneer laagopgeleiden inderdaad een lagere scholingsintentie hebben door negatieve leerervaringen in het verleden, zou een positieve leerervaring een belangrijk middel kunnen zijn om een cyclus van leren op gang te krijgen. De centrale probleemstelling voor deze studie luidt derhalve: Welke invloed heeft een positieve leerervaring op de self-efficacy ten aanzien van leren.

11.4 HET ONDERZOEK

Voor zover ons bekend is er nog geen onderzoek uitgevoerd naar het effect van de leerervaring op de verandering in self-efficacy ten aanzien van leren bij laagopgeleiden. Doel van dit longitudinale onderzoek was vast te stellen of scholingsdeelname en een positieve leerervaring de self-efficacy van laag-opgeleide werknemers ten aanzien van leren kunnen bevorderen. Dit onderzoek wil zo een bijdrage leveren aan de kennis over effectieve interventies om de self-efficacy ten aanzien van leren bij laagopgeleiden te vergroten. Als namelijk blijkt dat een positieve leerervaring bij laagopgeleiden leidt tot een toename in self-efficacy, zou dit een aanwijzing zijn dat het zinvol is laagopgeleiden een laagdrempelige scholing aan te bieden die vooral gericht is op het opdoen van een positieve leerervaring. De toegenomen self-efficacy kan op haar beurt leiden tot een hogere scholingsintentie en scholingsdeelname in de toekomst. Zo kan mogelijk ook bij laagopgeleiden een cyclus van een leven lang leren op gang worden gebracht. Het conceptuele model is weergegeven in Figuur 11-1.



FIGUUR 11-1. Conceptueel model van het onderzoek

Om een goed beeld te krijgen van de groep laagopgeleiden en binnen welke subgroepen het hiervoor geschetste probleem het meest aanwezig is, is allereerst gekeken naar de werknemerskenmerken die bij laagopgeleiden van invloed zijn op de self-efficacy ten aanzien van leren, scholingsintentie en scholingsdeelname. Hierin zijn algemene kenmerken als geslacht, leeftijd en opleiding meegenomen. Ook is in het kader van de vraagstelling gekeken of werknemers die een training hebben gevolgd in de vijf jaar voorafgaand aan het onderzoek een hogere self-efficacy, scholingsintentie en scholingsparticipatie laten zien dan werknemers die dit niet hebben gedaan.

Daarnaast zijn twee hypothesen getoetst. In navolging van Maurer et al. (2003) werd verwacht dat deelname aan scholing leidt tot een toename in self-efficacy ten aanzien van leren, ook bij laagopgeleiden.

Hypothese 1:

Scholingsdeelname leidt tot een toename in self-efficacy ten aanzien van leren bij laagopgeleide werknemers.

Op basis van de sociaal-cognitieve leertheorie van Bandura (1977) en in navolging van Illeris (2006), Tannenbaum et al. (1991) en Van Dinther et al. (2011) werd verwacht dat een positieve leerervaring leidt tot een toename in de self-efficacy ten aanzien van leren.

Hypothese 2:

Een positieve leerervaring leidt tot een toename in self-efficacy ten aanzien van leren.

11.5 METHODE

11.5.1 Design, procedure en steekproef

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van het databestand uit een longitudinaal surveyonderzoek van TNO naar het stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers (Hazelzet et al., 2011). Op drie meetmomenten (T1, T2 en T3) is een vragenlijst afgenomen, telkens met een tussenpoos van een half jaar. In totaal hebben 359 werknemers minimaal één vragenlijst ingevuld.

Respondenten waren werknemers van drie verschillende bedrijven, twee reguliere bedrijven en één sociale werkvoorziening. De respondenten waren allen laagopgeleid, ofwel werknemers zonder startkwalificatie. Dit houdt in dat hun opleidingsniveau maximaal mbo niveau 1 was. De hoogst afgeronde opleiding was bij 78% vbo, ambachtsschool, vmbo, lbo of mbo niveau 1. De overige 22% had alleen basisschool of geen opleiding afgerond. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 47 jaar. Zij waren gemiddeld 35 uur in de week werkzaam en hadden een arbeidsverleden van gemiddeld 17 jaar. De groep bestond voor 76% uit mannen.

Er zijn drie analyses uitgevoerd. Met de eerste analyse is onderzocht welke kenmerken van werknemers van invloed zijn op de self-efficacy ten aanzien van leren, de scholingsintentie en de daadwerkelijke deelname. Hiervoor zijn alleen de gegevens gebruikt van werknemers die op T1 alle hiervoor benodigde vragen hebben ingevuld, en van wie bekend was dat ze tussen T1 en T3 wel of niet aan een opleiding zijn begonnen (N = 171).

Met de tweede analyse is onderzocht wat het effect is van scholingsdeelname op self-efficacy ten aanzien van leren. Hiervoor zijn alleen de gegevens gebruikt van respondenten die op minimaal twee meetmomenten alle hiervoor benodigde vragen hebben ingevuld (N = 185). Van deze groep namen 47 werknemers tussen T1 en T3 deel aan scholing. De gegevens van deze 47 werknemers zijn gebruikt voor de derde analyse waarin gekeken is wat het effect is van een positieve leerervaring op self-efficacy ten aanzien van leren.

11.5.2 Meetinstrumenten

Leerervaring. De leerervaring is gemeten met zeven vragen naar de tevredenheid over de gevolgde opleiding in het algemeen en verschillende aspecten van de opleiding. Een voorbeelditem is: 'Hoe tevreden bent u over de opleiding?'. Respondenten konden dit aangeven op een vijfpuntsschaal (1 = heel ontevreden, 5 = heel tevreden). Deze vragen zijn voorgelegd aan medewerkers die tussen T1 en T3 begonnen zijn aan een opleiding. Als de vragen op zowel T2 als T3 zijn ingevuld, is gekozen voor de score op T3.

Self-efficacy ten aanzien van leren. De self-efficacy ten aanzien van leren is gemeten met vijf vragen uit de zogenaamde WorkSkills vragenlijst van Hazelzet et al. (2011). Respondenten konden op een vijfpuntsschaal aangeven in hoeverre ze het eens waren met een aantal stellingen (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens). Een voorbeelditem is: 'Ik weet zeker dat ik een goede cursist zal zijn'. Cronbach's α was .93.

Scholingsintentie. De scholingsintentie is gemeten met twee vragen over de plannen om binnen een jaar een opleiding te gaan volgen. Deze vragen zijn gebaseerd op een vragenlijst die gebruikt is om de effectiviteit van een interventie te meten (Hazelzet et al., 2011). Respondenten konden op een vijfpuntsschaal aangeven in hoeverre ze het eens waren met de stellingen (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens). Een voorbeelditem is: 'Ik denk er wel eens over om binnen een jaar een opleiding te gaan volgen die langer duurt dan zes maanden'. Cronbach's α was .95.

11.6 RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

In eerste test werden bekeken of de kenmerken van werknemers invloed zijn op self-efficacy en scholingsintentie op T1 en scholingsdeelname tussen T1 en T3. Er zijn geen verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen in self-efficacy, scholingsintentie of scholingsdeelname. Werknemers die vbo, vmbo, mbo of ambachtsschool hebben afgerond blijken een significant hogere self-efficacy ten aanzien van leren te hebben dan werknemers die alleen basisschool hebben of die geen opleiding hebben afgerond ($t = 4.30, p < .001$). Er is echter geen verschil gevonden in scholingsintentie of scholingsdeelname. Tenslotte is leeftijd een bepalende factor. Werknemers in de leeftijd van 30 – 50 jaar nemen vaker deel aan scholing dan werknemers jonger dan 30 en werknemers ouder dan 50 jaar en hun scholingsintentie op T1 is hoger. Hun self-efficacy ten aanzien van leren op T1 is gemiddeld hoger dan die van werknemers ouder dan 50 jaar, maar verschilt niet significant van die van werknemers jonger dan 30 jaar.

Hypothese 1 luidde dat scholingsdeelname leidt tot een hogere self-efficacy ten aanzien van leren. De resultaten van de regressieanalyse staan in Tabel 11-1. In de regressieanalyse zijn twee modellen getoetst. Het eerste model bevat enkel scholingsdeelname als onafhankelijke variabele. In het tweede model is gecontroleerd voor self-efficacy op T1, geslacht, leeftijd en gevolgde opleiding in de vijf jaar voorafgaand aan het onderzoek. Scholingsdeelname lijkt op het eerste gezicht inderdaad samen te hangen met een hogere self-efficacy ten aanzien van leren op T3. Uit het tweede model blijkt echter dat de samenhang bijna geheel verklaard kan worden vanuit de self-efficacy op T1. Hypothese 1 wordt niet bevestigd.

Hypothese 2 luidde dat een positieve leerervaring de self-efficacy ten aanzien van leren op T3 bij laagopgeleide werknemers verhoogt. De resultaten van de regressieanalyse zijn gegeven in Tabel 11-2. Uit de regressie-analyse blijkt dat een positieve leerervaring 14% van de variantie in de self-efficacy op T3 verklaart. Er is daarbij gecontroleerd voor self-efficacy op T1, leeftijd, geslacht en gevolgde opleiding in de vijf jaar voorafgaand aan het onderzoek.

TABEL 11-1

Uitkomsten regressieanalyse effect van scholingsdeelname op self-efficacy

	SELF-EFFICACY OP T3
Model 1	
Scholingsdeelname T1	+
Model 2	
Scholingsdeelname T1	n.s.
Self-efficacy op T1	+
Geslacht	
Leeftijd	
Opleiding gevolgd vijf jaar voorafgaand aan onderzoek	

Noot. N = 185, + = significant positief effect;
n.s. = niet meersignificant

TABEL 11-2

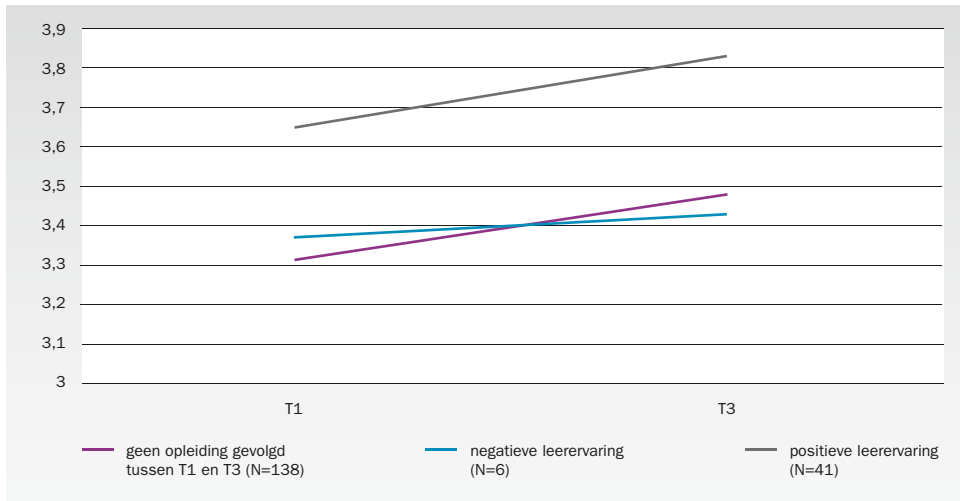
Uitkomsten regressieanalyse effect van leerervaring op self-efficacy

	SELF-EFFICACY OP T3
Leerervaring T1	+
Self-efficacy op T1	+
Geslacht	
Leeftijd	
Opleiding gevolgd vijf jaar voorafgaand aan onderzoek	

Noot. N = 185, + = significant positief effect

Naarmate laagopgeleiden meer tevreden zijn over de gevolgde opleiding, hebben ze op T3 ook een hogere self-efficacy ten aanzien van leren. Hoe tevredener werknemers zijn over de opleiding die ze hebben gevolgd, hoe meer vertrouwen ze erin hebben dat ze een eventuele toekomstige opleiding ook met goed gevolg zullen afronden. Hypothese 2 wordt daarmee bevestigd. Dit is ook te zien in figuur 11-2. Hier is de groep werknemers die een opleiding hebben gevolgd, verdeeld in twee groepen: een groep met een positieve leerervaring (neutraal tot helemaal tevreden) en een groep werknemers met een negatieve leerervaring (heel ontevreden tot neutraal).

Daarnaast is in de grafiek de groep werknemers die geen opleiding heeft gevolgd, meegenomen (N = 138). Opvallend is dat ook binnen deze groep een toename in self-efficacy lijkt te hebben plaatsgevonden. Verder lijkt uit de grafiek af te leiden dat werknemers die geen scholing volgen een grotere toename in self-efficacy laten zien dan werknemers met een negatieve leerervaring. Hoewel dit interessante bevindingen zijn, is dit niet verder onderzocht, omdat dit buiten de vraagstelling van het huidige onderzoek viel en gezien het geringe aantal werknemers met een negatieve leerervaring (n = 6).



FIGUUR 11-2. Het verband tussen leerervaring en self-efficacy

11.7 DISCUSSIE

In deze studie is onderzocht wat het effect is van leerervaring op de self-efficacy ten aanzien van leren bij laagopgeleide werknemers. Allereerst is gekeken welke werknemerskenmerken van invloed zijn op de self-efficacy ten aanzien van leren bij laagopgeleiden. Leeftijd blijkt een bepalende factor te zijn. Werknemers in de leeftijd van 30 – 50 jaar hebben een hogere self-efficacy ten aanzien van leren dan werknemers ouder dan 50 jaar. Hun scholingsintentie is bovendien hoger en ook nemen ze vaker deel aan scholing dan ouderen.

Werknemers die een opleiding hebben afgerond blijken een hogere self-efficacy te hebben dan werknemers die alleen basisschool hebben. Het lijkt er dus op dat opleidingsniveau positief samenhangt met de self-efficacy. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de laagstopgeleiden ook de meest negatieve schoolervaringen hebben opgedaan en daardoor weinig vertrouwen erin hebben dat ze toekomstige scholing met succes zullen afronden, zoals Illeris (2006) stelde.

Werknemers die recent deelnamen aan scholing hebben een hogere self-efficacy dan werknemers die al langere tijd niet hebben deelgenomen aan scholing. Uit de tweede analyse kwam een zelfde beeld naar voren. Werknemers die tijdens het onderzoek deelnamen aan scholing bleken aan het eind van het onderzoek een hogere self-efficacy te hebben dan werknemers die tijdens het onderzoek niet deelnamen aan scholing. Het verschil bleek echter bijna geheel verklaard te kunnen worden door de self-efficacy ten aanzien van leren aan het begin van het onderzoek. Blijkbaar hebben werknemers die deelnamen aan scholing op voorhand al een hogere self-efficacy ten aanzien van leren dan de groep die niet deelnam aan scholing. Deelname alleen lijkt dus geen effect op self-efficacy te hebben.

Dit komt niet overeen met wat Maurer et al. (2003) vonden. Zij vonden dat scholingsdeelname leidt tot een hogere self-efficacy. In hun longitudinale onderzoek is self-efficacy echter slechts op één moment gemeten. Causaliteit is dus niet met zekerheid vast te stellen. Het is waarschijnlijk dat werknemers die een opleiding volgden al voorafgaand aan de scholing een hogere self-efficacy hadden. In dit onderzoek tonen we aan dat in ieder geval bij laagopgeleiden de causaliteit inderdaad andersom is. Werknemers met een hoge self-efficacy ten aanzien van leren nemen vaker deel aan scholing dan werknemers met een lage self-efficacy ten aanzien van leren.

Deelname aan scholing alleen blijkt dus niet voldoende om de self-efficacy te vergroten. Scholing blijkt alleen self-efficacy te vergroten als deze gepaard gaat met een positieve leerervaring. Dit is te zien in figuur 2. Hoe tevredener werknemers zijn over de opleiding die ze hebben gevolgd, hoe meer vertrouwen ze erin hebben dat ze een eventuele toekomstige opleiding ook met goed gevolg zullen afronden.

Opvallend uit deze studie is ten slotte dat een toename in self-efficacy ook waarneembaar is bij werknemers die géén opleiding hebben gevolgd. Mogelijk wordt hun self-efficacy vergroot door het horen van positieve verhalen over trainingen van collega's. Daarmee lijkt het niet opdoen van leerervaringen beter voor de self-efficacy van laaggeschoolden, dan het opdoen van negatieve leerervaringen. In dit onderzoek zijn er echter te weinig werknemers ($n = 6$) met een negatieve leerervaring om hier harde conclusies aan te verbinden. Toch zien we dit als een relevante bevinding, omdat dit een aanwijzing is voor het belang van het voorkómen van een negatieve leerervaring en het belang van het delen van positieve ervaringen met training tussen collega's. Onderzoek naar de effecten hiervan onder een grotere groep laagopgeleiden is zinvol om de robuustheid van deze resultaten te toetsen.

De bevindingen uit dit onderzoek zijn in overeenstemming met de theorie van Bandura die aangeeft dat positieve leerervaringen belangrijk zijn voor het ontwikkelen van self-efficacy. In deze studie laten we zien dat dit ook voor laagopgeleide werknemers geldt. Wat de effecten zijn op scholingsintentie en daadwerkelijke scholingsparticipatie en in hoeverre een positieve leerervaring een leven lang leren in gang kan zetten is nog vraag voor verder onderzoek. Deze studie wijst echter wel in die richting.

11.8 BEPERKINGEN EN SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK

Een belangrijke beperking van het onderzoek betreft het aantonen van causaliteit waar het de relatie van leerervaring en self-efficacy betreft. Leerervaring blijkt positief samen te hangen met een toename in self-efficacy, maar of een grotere tevredenheid leidt tot een toename in self-efficacy of een grotere self-efficacy tot een grotere tevredenheid, kan in ons onderzoek niet met zekerheid worden gezegd. Dat we de causaliteit niet goed kunnen vaststellen, heeft ermee te maken dat self-efficacy ten aanzien van leren en tevredenheid over een training beide pas worden gevraagd aan werknemers nadat ze een opleiding waaraan ze tijdens het onderzoek begonnen zijn, hebben afgerond. De vraag naar tevredenheid over een

opleiding is dus alleen op T3 gesteld. Daardoor kan niet met zekerheid worden gesteld wat oorzaak is en wat gevolg. In vervolgonderzoek zou gekeken kunnen worden naar de leerervaring op een moment dat voorafgaat aan de meting van self-efficacy ten aanzien van leren.

Een tweede beperking betreft de zelfrapportage als meetmethode voor zowel leerervaring als voor self-efficacy. Het gebruik van eenzelfde meetmethode kan een spurieuze samenhang veroorzaken. Om uitspraken te kunnen doen over causaliteit en in hoeverre een positieve leerervaring bijdraagt aan de toename van self-efficacy, is een (semi-)experimenteel onderzoeksdesign vereist.

In het huidige onderzoek is het begrip 'leerervaring' geoperationaliseerd door te vragen naar de tevredenheid over verschillende aspecten van de gevolgde opleiding. Het is echter de vraag of de kwaliteit van een leerervaring volledig samenvalt met tevredenheid. Tannenbaum et al. (1991) maakten in hun onderzoek naar de effecten van een positieve leerervaring bij militairen, onderscheid tussen tevredenheid over de training, de trainingsprestaties en de mate waarin de training voldoet aan de verwachtingen en wensen van de deelnemer, 'training-fulfillment'. De onderzoekers vonden een verband tussen trainingsprestatie en toename in de self-efficacy ten aanzien van leren. Hoe beter men presteert in de training, hoe meer men vertrouwen krijgt dat men voldoende vaardigheden in huis heeft om een volgende training ook succesvol af te ronden.

In het huidige onderzoek hebben alle cursisten hun opleiding met goed gevolg afgerond. Hierdoor kon het effect van trainingsprestaties op self-efficacy niet gemeten worden. In een vervolgonderzoek zou naast de effecten van tevredenheid ook gekeken moeten worden naar de effecten van trainingsprestaties en training-fulfillment om een vollediger beeld te krijgen van de kwaliteit van een leerervaring en het effect daarvan op self-efficacy.

Ten slotte is het effect van een positieve leerervaring op trainingsintentie en trainingsparticipatie in deze studie niet onderzocht. Het vergroten van de self-efficacy is geen doel op zich, maar een middel om trainingsintentie en daarmee trainingsparticipatie te vergroten. Hierbij spelen mogelijk ook nog andere factoren een rol dan self-efficacy. Attitude lijkt bijvoorbeeld ook een factor van betekenis (Fouarge et al., 2013, Hazelzet et al., 2011). Het is zeer wel mogelijk dat een positieve leerervaring leidt tot een grotere trainingsparticipatie via attitude of valentie. De rol van positieve leerervaringen en hoe en in welke mate deze kunnen bijdragen aan een grotere trainingsdeelname onder laagopgeleiden is nog onduidelijk en vormt derhalve onderwerp voor verder onderzoek. Ook organisatiekenmerken en de restricties die deze kenmerken kunnen opleggen aan de individuele mogelijkheden om ook training te gaan volgen, zouden in dergelijk onderzoek mee moeten worden genomen. Met de voor deze studie gebruikte data zijn deze analyses nog niet mogelijk.

11.9 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Om de cyclus van een leven lang leren bij laagopgeleiden op gang te krijgen, is het relevant dat zij vertrouwen krijgen dat ze een opleiding succesvol kunnen afronden. Hiervoor is het van belang dat zij positieve leerervaringen opdoen. Werkgevers doen er dan ook goed aan om bij deze werknemers te starten met een laagdrempelige scholing die er vooral op gericht is de werknemer een positieve leerervaring te laten opdoen. Wanneer in het begin teveel gekeken wordt naar effectiviteit van de training en de lat voor werknemers te hoog wordt gesteld, kan de self-efficacy van de werknemer dalen en daarmee ook de intentie om in de toekomst ooit nog deel te nemen aan een andere opleiding.

Allereerst roept deze aanbeveling de vraag op hoe ervoor gezorgd kan worden dat scholing als laagdrempelig wordt ervaren, zodat werknemers over die eerste drempel heen worden geholpen. In de literatuur worden verschillende suggesties gedaan. Zo doet men er goed aan de setting zo dicht mogelijk bij de werkvloer te houden en zo min mogelijk te laten lijken op een schoolse setting (Illeris, 2006). Een goede aansluiting van de scholing bij reeds verworven competenties en goede voorlichting over mogelijkheden wat betreft scholing lijkt ook belangrijk om de drempel te verlagen (Smit et al., 2005). Tevens zou men de werknemer zelf invloed uit kunnen laten oefenen op de inhoud en de vorm van de training, zodat de optimaal kan worden aangesloten bij zijn wensen en mogelijkheden.

Daarnaast zou voorafgaand aan de scholing al gekeken kunnen worden of de self-efficacy vergroot kan worden, door bijvoorbeeld positieve ervaringen van collega's te communiceren (Geenen, Proost, Schreurs, Van Dam & Grumbkow, 2013) en door de steun van de leidinggevende in de vorm van complimenten en het bespreken van eerdere negatieve ervaringen met scholing (Hazelzet et al., 2011).

De voornaamste conclusie uit het huidige onderzoek is dat naast de laagdrempeligheid een eerste scholing bij laagopgeleiden vooral ook gericht moet zijn op het opdoen van een positieve leerervaring. Specifiek voor laagopgeleiden is mogelijk de feeling van de docent met de doelgroep belangrijk (Smit et al., 2005). Zo zou een docent die teveel is gericht op theorie en einddoelen een negatief effect kunnen hebben. Voor laagopgeleiden is juist een docent gewenst die kan zorgen voor een positief leerklimaat waarbinnen werknemers fouten durven maken, vragen durven te stellen en op hun eigen manier kunnen leren. Van belang hierbij is dat docenten aandacht hebben voor de cursist, vooral feedback geven op inzet en niet zozeer op normgedrag en dat de concurrentie tussen cursisten onderling laag wordt gehouden (Schunk & Pajares, 2001). Het TNO-project 'Vakman Nieuwe Stijl' (zie 'TNO-toepassingen in de praktijk' aan het einde van dit hoofdstuk) voorziet in een aanpak specifiek voor deze doelgroep.

Te overwegen is daarnaast om kleinere toetsvormen te gebruiken om laaggeschoolden te leren omgaan met examens en toetsmomenten, zodat examenvrees kan worden beperkt. Examenvrees blijkt immers een belangrijke belemmering voor laaggeschoolden om überhaupt aan scholing of opleiding te beginnen (Fouarge et al., 2013). De effecten van een

dergelijke aanpak op examenvrees en de kwaliteit van een leerervaring onder laaggeschoolden zijn niet eerder onderzocht. Nieuw onderzoek is nodig om vast te stellen of deze bestanddelen bij laagopgeleiden inderdaad leiden tot een toename in self-efficacy ten aanzien van leren, hoe ze het beste kunnen worden geïmplementeerd, en in hoeverre ze kunnen bijdragen aan een leven lang leren.

11.10 REFERENTIES

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy. Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Centraal Bureau voor de Statistiek, Beroepsbevolking; behaalde onderwijs naar herkomst, geslacht en leeftijd, geraadpleegd op 5 juli 2013, <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71822NED&D1=2&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0-3&D6=a&D7=l&HDR=T,G1&STB=G2,G4,G5,G3,G6&VW=T>
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., & Noe, R.A. (2000) Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 678–707.
- Commission of the European Communities (2009). Progress towards the Lisbon objectives in education and training. Indicators and benchmarks, verkregen op 5 juli 2013 van http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/report09/report_en.pdf
- Dam, K. van, Heijden, B.I.J.M. van der, & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53-68.
- Dinther, M. van, Dochy, F., & Segers, M. (2011). Factors affecting students' self-efficacy in higher education. *Educational Research Review*, 6, 95-108.
- Doets, C., Esch, W. van, & Westerhuis, A. (2008). Een brede verkenning van een leven lang leren. 's-Hertogenbosch: Cinop.
- European Union (2010). New skills for new jobs: Action now. A report by the expert group on new skills for new jobs prepared for the European commission. European Union.
- Fouarge, D., Schils, T., & Grip, A. de (2013). Why do low-educated workers invest less in further training? *Applied Economics*, 45, 2587-2601.
- Geenen, B. A. M., Proost, K., Schreurs, B., Dam, K. van, & Grumbkow, J. von (2013). What friends tell you about justice: The influence of peer communication on applicants' reactions. *Journal of Work and Organisational Psychology*, 29, 37-44.
- Golsteyn, B. (2012). Waarom groeit leven lang leren in Nederland niet sterker ondanks de vele adviezen erover? Een onderzoek in opdracht van de onderwijsraad. Maastricht: Universiteit Maastricht.

- Greenhalgh, C., & Mavrotas, G. (1994). The role of career aspirations and financial constraints in individual access to vocational training. *Oxford Economic Papers*, 46, 579-604.
- Hazelzet, A., Sanders, J., Langelaan, S., Giesen, F., & Keijzer, L. (2011). Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers. Hoofddorp: TNO.
- Illeris, K. (2006). Lifelong learning and the low-skilled. *International Journal of Lifelong Education*, 25, 15-28.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research*, 83, 273-313.
- Kyndt, E., Govaerts, N., Dochy, F., & Baert, H. (2011). The learning intention of low qualified employees: a key for participation in lifelong learning and continuous training. *Vocations and Learning*, 4, 211-229.
- Maurer, T.J., & Tarulli, B.A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology*, 79, 3-14.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M., & Barbeite, F.G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707-724.
- Nieuwenhuis, L., & Nijman, D. (2008). Een leven lang leren in beeld: een overzicht en analyse van het afgekopen decennium. In: C. Doets, W. van Esch & A. Westerhuis (red.), *Een brede verkenning van een leven lang leren* (pp.17-40). 's-Hertogenbosch: Cinop.
- Oosterbeek, H. (1996). A decomposition of training probabilities. *Applied Economics*, 28, 799-805.
- Renkema, A. (2006). Individual learning accounts: a strategy for lifelong learning? *Journal of Workplace Learning*, 8, 384-394.
- Sanders, J., Oomens, S., Blonk, R.W.B., & Hazelzet, A. (2011). Explaining lower educated workers training intentions. *Journal of Workplace Learning*, 23, 402-416.
- Schunk, D.H., & Pajares, F. (2001). The development of academic self-efficacy. In: Wigfield, A. & Eccles, J. (Eds.). *Development of achievement motivation*. San Diego: Academic Press.
- Smit, A.A., Andriessen, S., & Stark, K. (2005). Lager opgeleiden in beweging. *Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden*. Hoofddorp: TNO.
- Stelt, van der, H., & Voogd-Hamelink, M. de (2009). *Trendrapport. Aanbod van arbeid 2009*. Den Haag: ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid.
- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (1991). Meeting trainees' expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 599-621.

Column

De toekomst van de re-integratie

Door: *Roland Blonk*

Vijf jaar geleden spraken Aboutaleb, Jongerius en Wientjes op het 25 jarig Jubileum van het Philips Werkgelegenheidsplan. Een paar uur daarvoor was het rapport van de commissie Bakker uitgekomen. Alle voorbereide lezingen gingen over boord en een elan maakte zich meester van de sprekers. Het verwachte arbeidstekort, een gevolg van demografische ontwikkelingen, was van dien aard dat er voor iedereen, ook gehandicapten, langdurig werklozen en andere kwetsbare groepen, de mogelijkheid zou ontstaan met passend werk bij te dragen aan de samenleving. Sterker nog iedereen móet bijdragen, naar vermogen, willen wij ons huidige welvaarniveau kunnen handhaven. Het was zaak om iedereen met behulp van re-integratiemiddelen zo snel mogelijk klaar te stomen voor de arbeidsmarkt.

Nu, vijf jaar later, is van dat elan weinig over. Wat over is gebleven, is de legitimering van het moeten. Was die legitimering in 2008 gelegen aan de werkgeverskant, de vraagkant, nu ligt dat veel meer aan de aanbodkant, bij het individu dat moet participeren. Het idee van tegenprestatie, dat de komende jaren een belangrijke rol zal spelen, is hier een direct gevolg van. Daarbij zal de decimering van de re-integratiemiddelen de druk op het verrichten van een tegenprestatie versterken. Tegenprestatie zal worden ingezet als middel om arbeidsritme op te doen, arbeidsritme dat als een soort panacee wordt opgevoerd voor het vinden van een reguliere baan, om zelfredzaam te worden, voor het verkrijgen van nieuwe waardigheid. Het is de nieuwe vorm die re-integratie zal krijgen, althans voor diegene die afhankelijk zijn van door de gemeente uitgevoerde regelingen. Gemeentelijke publieke werkzaamheden zullen onder druk van gewenste efficiency en effectiviteit meer en meer gebruikt worden als vorm van tegenprestatie. Daarbij zal het motto zijn first place than train. Dit motto heeft op andere terreinen al haar waarde bewezen, zoals in werkhervatting bij werk gerelateerde psychische klachten. Dat zal dat ook hier doen, mits de beide aspecten van dit motto, plaatsen én trainen, voldoende gewaardeerd worden.

Er zijn altijd mensen die ondersteuning nodig hebben, dat is een statistisch gegeven. Re-integratie zal er dan ook altijd zijn, alleen de vorm zal verschillen. De vorm die re-integratie aanneemt is afhankelijk van dominante gedachte over wat de oorzaak is van die ondersteuningsbehoefte. Wordt die oorzaak vooral bij het individu gelegd, dan ontstaat er meer dwang om iets te doen. Wordt de oorzaak vooral bij de omgeving gelegd, dan is er meer consideratie met het individu en wordt er meer getraind. De komende jaren zal de nadruk liggen op plaats en minder op trainen. In het huidige tijdsgewricht is de gedachte van 'eigen verantwoordelijkheid nemen', van eigen keuze, de nadruk op de individu, dominant. Maar uiteindelijk zal het pendulum weer meer richting trainen gaan omdat die eigen keuze onmiskenbaar ook afhankelijk is van de omgeving.

”

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK


VAKMAN NIEUWE STIJL

De vakman als regisseur van zijn eigen ontwikkeling

Onderhoud van vakmanschap, kennis en vaardigheden is cruciaal voor het behoud van de eigen arbeidsmarktwaarde. Ook op bedrijfsniveau (mesoniveau) en voor de Nederlandse economie (macroniveau) is dat onderhoud van vakmanschap van belang. Voor laag- en middelbaar opgeleide vakmensen (MBO) is het vaak lastig richting te geven aan de eigen ontwikkeling. Vooralsnog gaan opleiding- en ontwikkelplannen in arbeidsorganisaties voorbij aan de kracht van mensen zelf: zelfsturing in ontwikkeling en bij het maken van eigen (loopbaan)keuzes. TNO heeft daarom samen met opleiders, bedrijven en werknemers Vakman Nieuwe Stijl (VNS) ontwikkeld.

VNS stimuleert dat werknemers zich zelfstandig ontwikkelen en daardoor in staat blijven te voldoen aan de (nieuwe) eisen die werkgever en klanten aan hem of haar stellen. Daarvoor zijn verschillende competenties nodig: zelfsturend leren, een eigen netwerk van vakgenoten kunnen opbouwen en onderhouden en digitale vaardigheden. Medewerkers die deze vaardigheden bezitten vinden het leuk om nieuwe dingen te leren, vertonen innovatief werkgedrag, maken beter gebruik van hun probleemoplossend vermogen, leren meer van e-learning en online leeroplossingen, profiteren meer van leerervaringen die zich op de werkvloer voordoen en functioneren beter in teamverband. Het zijn "Vakmensen Nieuwe Stijl".



VNS helpt HRM om van een vakman een 'vakman nieuwe stijl' te maken door het gesprek op gang te brengen tussen drie hoofdrolspelers als het om behoud van vakmanschap gaat: de medewerker, de werkgever en de opleider. Aan de hand van praktische Quickscans, die in een web portal wordt aangeboden, krijgen deze drie hoofdrolspelers concrete adviezen op maat over welke concrete stappen zij kunnen zetten om 1) zich blijvend te ontwikkelen (vakman), 2) de juiste randvoorwaarden daartoe te creëren (HRM en werkgever) en het opleidingsaanbod te moderniseren en aan te passen aan de wensen van werknemer en bedrijf (de opleider).



Welkom bij jouw persoonlijke portaal Vakman Nieuwe Stijl

De vakman nieuwe stijl neemt zelf de regie over de ontwikkeling in het eigen werk. Dit portaal biedt jou ondersteuning hierbij. Hieronder kun je direct starten met quickscans om inzicht te krijgen in je ontwikkeling. Je krijgt direct een persoonlijk advies. Veel succes!

Mijn quickscans

	<p>Zelfsturend leren</p> <p>Over je aanpak van je ontwikkeling. Hoe ga jij aan de slag als je beter wil worden in je werk? De scan bestaat uit 29 stellingen, verdeeld over vijf onderwerpen: eigen regie nemen, leerstrategieën gebruiken, zelfreflectie, werkreflectie en samenwerkend leren. Invultijd: 15 minuten.</p>	Bekijk resultaat	Opnieuw invullen
	<p>Netwerkvaardigheden</p> <p>Over je vaardigheden in samenwerken met anderen, binnen en buiten je eigen bedrijf, met als doel om beter te worden in je werk. De scan bestaat uit 16 stellingen, verdeeld over vier onderwerpen: eigen netwerk opbouwen, netwerk onderhouden, bijdragen aan netwerk en gebruiken van netwerk. Invultijd: 10 minuten.</p>	Bekijk resultaat	Opnieuw invullen

FIGUUR Web portal Vakman Nieuwe Stijl

TNO voert momenteel pilots uit bij timmermannen bij een bouwbedrijf, docenten bij een ROC en klantmanagers bij een gemeentelijke sociale dienst. Naast de Quickscans en laagdrempelige adviezen op maat, worden workshops georganiseerd volgens een beproefde aanpak (zie www.tno/skills.nl). Een begeleid onderzoek wordt uitgevoerd naar de effecten van VNS. Eerste onderzoeksresultaten wijzen op een positief verband tussen zelfsturing en innovatief werkgedrag.

Vakman Nieuwe Stijl lijkt daarmee een interessante interventie voor het stimuleren van het aspect proactieve leeroriëntatie en daarmee vitaal vakmanschap. VNS doet dit door in te grijpen op verschillende determinanten. Werknemers krijgen invloed en controle over het eigen leerproces (betrokkenheid bij besluitvorming, autonomie, locus of control en participatie in leeractiviteiten). Ook is er sprake van extra ondersteuning door leidinggevenden.

› OOK AL IS HET THEMA
'ZWAAR WERK' GROTEN-
DEELS VAN DE POLITIEKE
AGENDA VERDWENEN,
VOOR SECTOREN EN
ORGANISATIES BLIJFT HET
EEN PROMINENT THEMA.

12

DUURZAME INZETBAARHEID VANUIT HET PERSPECTIEF VAN MENTAAL EN FYSIEK ZWARE BEROEPEN:

WAT IS NU EIGENLIJK ÉCHT ZWAAR WERK?

Peter Smulders | Irene Houtman | Seth van den Bossche

HOOFDSTUK IN STEEKWOORDEN	INSTEEL	DATABRONNEN
<ul style="list-style-type: none">• Zwaar werk• Zware beroepen• Fysiek zwaar werk• Psychisch zwaar werk	<ul style="list-style-type: none">• Wat is zwaar werk?• Welke beroepsgroepen zijn zowel fysiek als psychisch zwaar?	<ul style="list-style-type: none">• NEA 2007• NEA 2008

Dit hoofdstuk¹⁹ bepleit dat zwaarte van het werk niet alleen een fysieke maar ook een psychische component heeft. Op beide componenten samen scoren verpleegkundigen, ziekenverzorgers, politie en brandweer het hoogst. Te nemen maatregelen dienen zich op beide aspecten van zwaar werk te richten.

12.1 INLEIDING

In 2012 is besloten de pensioenleeftijd geleidelijk te verhogen naar 67 jaar om de arbeidsparticipatie ook in de toekomst op niveau te houden en om de overheidsfinanciën op orde te brengen. Vakbonden waren destijds hier op tegen, Zij vonden dat bouwvakkers en anderen er na veertig jaar zwaar werk wel aan toe zijn om te stoppen met werken. Uiteindelijk is er in het akkoord ter verhoging van de pensioenleeftijd niets geregeld ten aanzien van zware beroepen. De toenmalige Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Kamp stelde dat het moeilijk is te bepalen wat precies zwaar werk is. Dat kan per werknemer verschillen, zo luidde het argument. Met een verhoging van de AOW voor lagere inkomens is

19 Dit hoofdstuk is ingekorte en geactualiseerde versie een artikel eerder verschenen in Economische Statistische Berichten. Bronvermelding: Smulders, P ; Houtman, I. ; Bossche, S. van den, Zwaar werk en vervroegd pensioen In: ESB, 94 (2009) 4572 (13 nov), p. 682-684.

nog deels tegemoet gekomen aan het inperken van de financieel schade wanneer deze groep (met relatief vaker fysiek zwaar werk) vervroegd met pensioen zou gaan.

Desondanks blijft het thema zwaar werk wel op de agenda staan als het gaat om investeringen in duurzame inzetbaarheid en het beperken van de uitstroom van oudere werknemers wegens arbeidsongeschiktheid. De hoofdvraag die zich voordoet is: wat zwaar werk is en welke beroepsgroepen het hoogst scoren ten aanzien van zwaar werk. Ook komt aan de orde welke maatregelen er denkbaar zijn met het oog op het beperken van zwaar werk.

12.2 TYPEN ZWAAR WERK

Bij zware beroepen denkt men vaak aan werkzaamheden waarvan men in redelijkheid niet kan verwachten dat werknemers deze langer dan veertig jaren kunnen vervullen zonder uitzonderlijke slijtage.

Onder wetenschappers, beleidsmakers en arbo-adviseurs bestaat weinig overeenstemming over wat nu precies zwaar werk is. Met name in ontwikkelingslanden en landen die veel met laaggeschoolde immigratie te maken hebben, zoals Japan, Zuid-Korea, landen in het Midden-Oosten en de Verenigde

Staten, wordt hierbij gesproken van de drie d's: dirty, dangerous and demeaning work. Het Amerikaanse Ministry of Labor publiceerde een artikel over de gevaarlijkste beroepen in de Verenigde Staten, dat zich richtte op bedrijfsongevallen (Toscano, 1997). Vrachtwagenchauffeurs, houtkappers en andere agrarische beroepen, bouwvakkers en piloten scoorden het hoogst op die lijst. Gelijksortige onderzoeksresultaten zijn ook bekend over de Europese situatie. Voorts kan chemische en biologische belasting door het werk een rol spelen. Het gaat dan om het gebruik van gassen, zoals bijvoorbeeld in de autobranche, werken met huidirriterende middelen, zoals bijvoorbeeld door kappers, werken in stof, zoals bijvoorbeeld door stukadoors, of om werken met dieren of met biologisch afval (Beckers en Smits, 2003). Dit soort werkomstandigheden kunnen ernstige gezondheidseffecten met zich mee brengen, maar komen op relatief beperkte schaal voor.

DATABESCHRIJVING

Er is een onderscheid gemaakt naar twee typen zwaar werk, namelijk fysiek en psychisch; en daarnaast zijn twee compenserende factoren opgenomen, namelijk autonomie en creatief gevarieerd werk. De data zijn afkomstig van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA; Koppes et al., 2009), met een representatieve steekproef van circa 24.000 personen per jaar. De data van 2007 en 2008 zijn hier samengenomen.

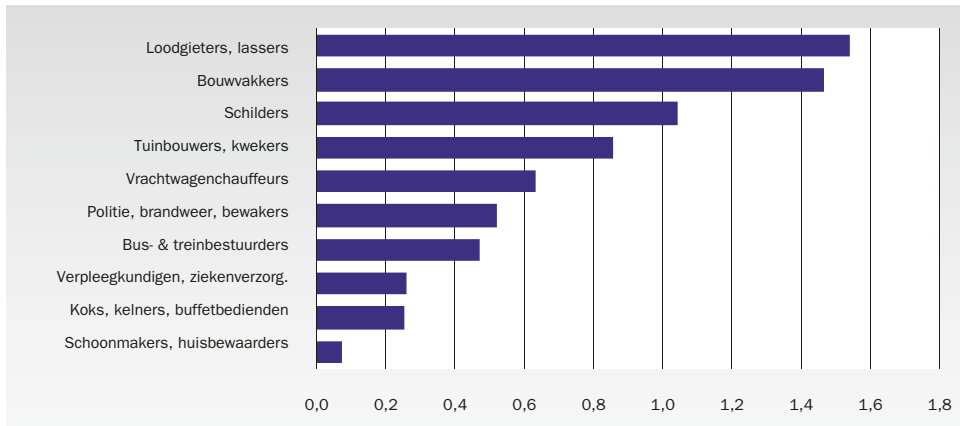
Bij fysiek zwaar werk worden in de NEA drie typen onderscheiden: gevaarlijk werk, lawaai op de werkplek en fysiek zwaar werk, waarbij veel kracht moet worden gezet, of waarbij moet worden gewerkt in een ongemakkelijke houding.

Bij psychisch zwaar werk worden drie typen onderscheiden: werk met een hoge werkdruk, emotioneel zwaar werk en pesten, intimidatie, ongewenste seksuele aandacht en lichamelijk geweld op de werkvloer.

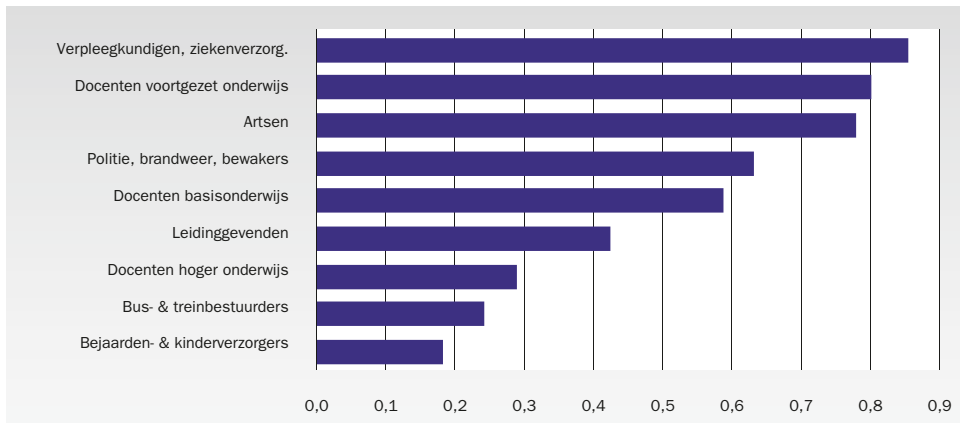
In Nederland is de werkgelegenheid in de landbouw, bouw en industrie de laatste eeuw sterk verminderd. Op dit moment werkt meer dan driekwart van de beroepsbevolking in de dienstensector. En daar gelden vaak andere arbeidsomstandigheden dan in de landbouw, de bouw en de industrie. Daar gaat het minder om gevaarlijk werk, bedrijfsongevallen of zwaar tillen, maar meer om werkdruk, veeleisende en emotionerende klantcontacten met intimidatie, agressie en geweld, die meestal niet leiden tot fysieke maar tot psychische klachten. Zwaar werk is dan ook meer dan alleen fysiek zwaar werk. Bovendien is bekend uit onderzoek dat zwaar werk ten dele gecompenseerd wordt door het hebben van autonomie in het werk en het hebben van creatief en gevarieerd werk (Karasek en Theorell, 1990).

12.3 ZWAAR WERK EN BEROEPSGROEPEN

De vraag is welke beroepsgroepen at risk zijn als het gaat om zwaar werk. Om die vraag te beantwoorden zijn gestandaardiseerde scores berekend van enerzijds fysiek-fysisch zwaar werk en anderzijds psychisch zwaar werk, beide naar beroepsgroep. Figuur 12-1 toont de beroepsgroepen die de meeste fysieke risico's rapporteren. Figuur 12-2 de beroepen met de meeste psychische risico's. Figuur 12-3 toont wanneer fysieke en psychische risico's in samenhang worden bekeken.



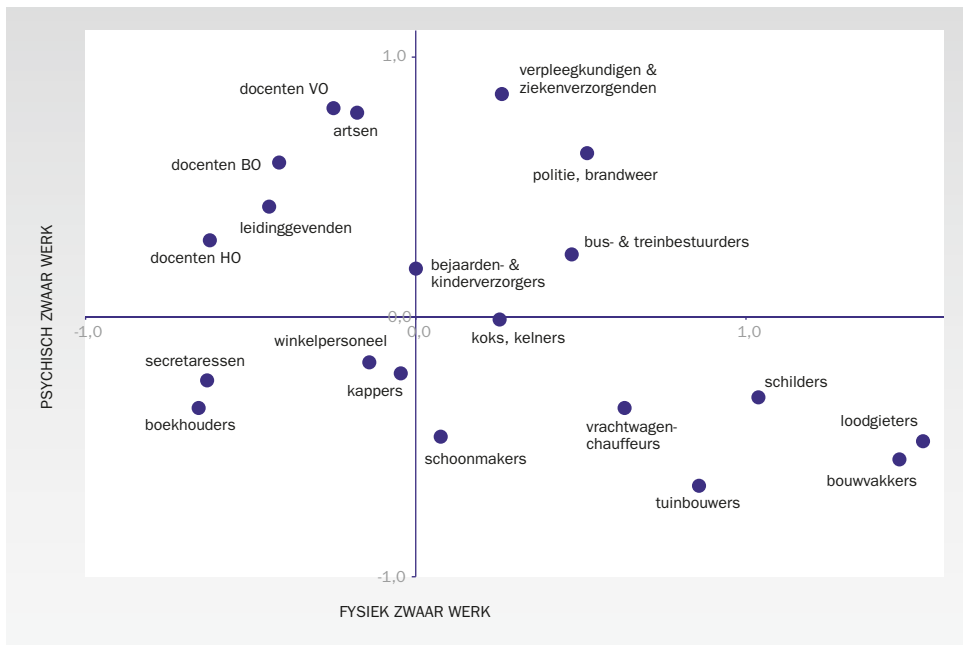
FIGUUR 12-1. De fysiek meest zware beroepen
(bron: NEA 2007 & 2008; 42.000 werknemers)



FIGUUR 12-2. De psychisch meest zware beroepen
(bron: NEA 2007 & 2008; 42.000 werknemers)

Op de horizontale as van figuur 12-3 staat fysiek zwaar werk met links lage belasting en rechts een hoge belasting. De verticale as geeft bovenaan de beroepen weer die hoog scoren op psychische belasting en onderaan de beroepen die daar laag op scoren. Beroepen als bouwvakker, loodgieter, schilder en tuinbouwer steken er wat betreft fysiek zwaar werk boven uit. Bij de fysieke zwaarte van het werk gaat het, samengevat, vooral om agrarische, industriële, bouw- en transportberoepen.

Figuur 12-3 laat ook zien dat bij psychisch belastend werk andere beroepen eruit springen dan bij fysiek belastend werk. Bij dat type werk gaat het met name om onderwijs- en zorgberoepen en om politie en brandweer.



FIGUUR 12-3. De Tweedimensionale weergave van 20 beroepsgroepen ten aanzien van fysiek zwaar werk en psychisch zwaar werk. (bron: NEA 2007 & 2008, n= 42.000 werknemers)

12.4 ZWAAR WERK: VEELAL HULPVERLENENDE BEROEPEN

Het kwadrant rechtsboven bevat de beroepen die bovengemiddeld scores op beide dimensies. Dat zijn met name verpleegkundigen en ziekenverzorgenden, politie en brandweer en bus- en treinbestuurders. Docenten, artsen en leidinggevendenden scoren hoog op psychische belasting maar relatief laag op fysieke belasting. In het kwadrant linksonder zitten de beroepen die verhoudingsgewijs laag scoren op zowel fysiek als psychisch zwaar werk. Voorbeelden zijn secretaresses en boekhouders.

12.5 MAATREGELEN TEGEN ZWAAR WERK

Ergonomische, chemische en andere arbeidsanalyses door onderzoeksinstituten, arbo-diensten en de arbeidsinspectie hebben arbo-excessen gelokaliseerd en zijn de basis geweest voor het verbeteren van werkmethoden en het ontwikkelen van arbobeleid. Ook zijn er inmiddels vele interventietechnieken beschikbaar om werkdruk en stress het hoofd te bieden. Zie ook de voorbeelden bij 'TNO-toepassingen in de praktijk'.

Deze kennis is deels terechtgekomen in arboconvenanten die sociale partners, onder impuls van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het laatste decennium per bedrijfstak hebben afgesloten. Daarnaast wordt er sinds een paar jaar gewerkt aan het opstellen van arbocatalogi voor het werken aan arbeidsomstandigheden per bedrijfssector. Zeer recent heeft onderzoek laten zien (Ybema et al., 2009) dat er onder werkenden een toenemende bereidheid is om langer door te werken. Met name een goed sociaal klimaat en de mogelijkheid om lichter werk te gaan doen stimuleren ouderen om langer door te werken.

Suggesties voor maatregelen op maat zijn genoeg voorhanden. Vanwege kostenoverwegingen en weerstand tegen verandering worden de beschikbare maatregelen echter lang niet altijd toegepast. Bij kosten kan men denken aan die voor het inkapselen van lawaaibronnen, het aanschaffen van tilhulpen of het op niveau houden van het personeelsbestand om te hoge werkdruk te voorkomen. Arbeids- en organisatiepsychologen hebben de weerstanden bij veranderingsprocessen blootgelegd (Kompier en Kristensen, 2001). Ook bij de eindevaluatie van de arboconvenanten is er gewag van gemaakt (Blatter et al., 2008).

Bovendien dient niet vergeten te worden dat zwaar of licht werk van alles te maken heeft met technologische en economische verschuivingen. De landbouw en de zware industrie werden in West-Europa gemarginaliseerd vanwege technologische vindingen en concurrentie van goedkopere landen. Agroindustriële werk werd vervangen door werk in de dienstensector, met als gevolg beperking van fysiek zwaar werk en opkomst van computerwerk in kantoren en achter loketten, met emotioneel zware kanten en werkdruk. Bovendien zullen globalisering en de eisen die klanten stellen ervoor blijven zorgen dat de werkdruk op een hoog niveau blijft, met kans op psychosociale effecten en uitval. Kortom, rigoureuze uitbanning van zwaar werk zal niet makkelijk blijken.

12.6 CONCLUSIE

Ook al is het thema 'zwaar werk' grotendeels van de politieke agenda verdwenen, voor sectoren en organisaties blijft het een prominent thema. Uit onderzoeksdata blijkt dat niet alleen fysiek zwaar werk gerelateerd is aan gezondheidsklachten, verzuim en de mogelijkheid om tot het 65ste levensjaar door te kunnen werken. Psychisch zwaar werk speelt een minstens even belangrijke rol. Fysiek zwaar werk wordt aangetroffen bij de agrarische, industriële, bouw- en transportberoepen. Psychisch zwaar werk treft men vooral aan in de zorg, het onderwijs en bij politie en brandweer. Maatregelen om werk minder zwaar te maken zijn de laatste decennia ontwikkeld en beschikbaar. Daarbij moet echter wel rekening gehouden worden met de kosten en de psychologische weerstand tegen verandering. Om de duurzame inzetbaarheid van de werkenden in Nederland te bevorderen zal gewerkt dienen te worden aan het beperken van de fysieke en mentale zwaarte van het werk.

12.7 REFERENTIES

- Beckers, I. en A. Smits (2003) Chemische en biologische belasting op het werk. CBS sociaal-economische maandstatistiek, 2003(9), 19–25.
- Blatter, B., S. van den Bossche, M. van Hooff, E. de Vroome en P. Smulders (2008) Effecten van Arboconvenanten. ESB, 93(4540), 471–473.
- Karasek, R. en T. Theorell (1990) Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Kompier, M. en T. Kristensen (2001) Organizational work stress interventions in a theoretical, methodological and practical context. In: Dunham, J. (red.) Stress in the workplace: past, present and future. Londen: Whurr.
- Koppes, L., E. de Vroome, M. Mol, B. Janssen en S. van den Bossche (2009) Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2008. Hoofddorp: TNO.
- Smulders, P. (2007) Werksituatie en ziekteverzuim. In: Jehoel-Gijsbers, G. (red.) Beter aan het werk. Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en werkhervatting. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Toscano, G. (1997) Dangerous jobs. Washington, D.C.: US Bureau of Labor Statistics.
- Ybema, J., G. Geuskens en K. Oude Hengel (2009) Secundaire analyse van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA. Hoofddorp: TNO.

Column

Ik houd van je, ik houd niet van je

Door: Roos Schelvis

Grappend zeiden mijn ouders vroeger dat ik alles mocht worden, behalve leraar. En dat terwijl ze beiden al hun hele werkzame leven met plezier in het onderwijs werken. Een grap begint met een kern van waarheid. Later heb ik de scherts van mijn ouders dan ook uitgelegd als 'de paradox van het leraarschap': onderwijzers houden van hun vak, maar hebben soms een vreselijke hekel aan werken in het onderwijs. Vooral vlak voor de vakanties. Of vlak na het aantreden van een nieuwe Onderwijsminister – nooit afkomstig uit het onderwijs - die vindt dat het helemaal anders moet. Of wanneer het kabinet in haar regeerakkoord schrijft "wij willen tot de top vijf van de wereld gaan horen", maar geen extra budget vrijmaakt om deze ambitie te realiseren.

De paradox 'houden van onderwijzen, maar hekel van werken in het onderwijs' resulteert voorlopig alleen in een andere topositie dan het kabinet voor ogen heeft. De onderwijssector is al jaren de nummer één meest bevlogen beroepsgroep en de meest uitgebluste beroepsgroep. Een op de vijf onderwijsmedewerkers voelt zich vaak tot elke dag compleet en emotioneel uitgeput door het werk, moe als ze 's morgens opstaan en geconfronteerd worden met werk, leeg aan het einde van een werkdag. Misschien niet verwonderlijk dat de instroom van nieuwe docenten in bijvoorbeeld het MBO minimaal is. Of dat er in het basis en voortgezet onderwijs massaal gebruik wordt gemaakt van werktijdverkortingsregelingen.

U ziet het probleem niet echt: een gestreste leraar heeft toch twaalf weken per jaar vakantie om bij te komen van het werk? Dat klopt. Maar in de overige 40 weken krijgt uw kind/kleinkind/toekomstige werknemer niet het onderwijs die het verdient; een gestreste docent haalt de doelen die aan hem gesteld worden immers niet. Stress is van primair tot voortgezet onderwijs en van middelbaar tot hoger beroepsonderwijs dus een probleem dat ons allemaal aangaat. Hoe kom je er vanaf?

Het kabinet schrijft in haar regeerakkoord “de kwaliteit van de man of vrouw voor de klas of in de collegezaal is daarbij van doorslaggevende betekenis”. Maar dat betekent niet dat het oplossen van stress en het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs alleen bij die man of vrouw ligt. Ik droom van een aanpak met drie parallelle acties, met verschillende eerst verantwoordelijken. Allereerst voorkomen dat stress kan optreden door het werk, de school en de regels handiger en flexibeler in te richten. De verantwoordelijkheid ligt bij de schooldirecties, die nauw communiceren met het ministerie – eventueel via de bonden. Ten tweede het vroegtijdig signaleren van stressklachten en op maat aanpassen van het werk om uitval te voorkomen. De schoolleider, directeur of directe leidinggevende heeft hierin te leren, net als de medewerker. Ten derde, het effectief behandelen van burn-out en een spoedige terugkeer naar werk borgen. De huisarts en bedrijfsarts werken nauwer samen in het maken van een behandelplan.

Ik hoop dat er een dag komt waarop mijn ouders hun kleinkinderen aanraden om vooral in het onderwijs te gaan werken.



TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

INNOVATIE VAN ONDEROP

Gezond en plezierig werken in het MBO

Hoe vergroot je de duurzame inzetbaarheid van docenten in het MBO? Het Friesland College en het Horizon College beantwoorden die vraag onder leiding van de Heijting Weerts Groep. Sinds 2012 werken de scholen met de Heijting Weerts Groep aan de toepassing van een organisatie-interventie, genaamd De Heuristische Methode (DHM), om zo de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren. Voor de Heijting Weerts Groep niet voor het eerst: in het afgelopen decennium paste zij de interventie al meer dan honderd keer succesvol toe in de publieke en private sector. Maar niet eerder werd de interventie wetenschappelijk geëvalueerd. Dat is de rol van TNO in dit project. Het kennisinstituut volgt de toepassing van de interventie en stelt aan het einde van de looptijd ook het effect vast. Het onderzoek wordt mogelijk gemaakt door de Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds (SOM), ZonMw en de beide pilot-scholen, ook de MBO-raad onderschrijft het project.

HET DOEL VAN DE INTERVENTIE

Het doel van het project 'Innovatie van Onderop' is om door toepassing van een organisatie-interventie - De Heuristische Methode (DHM) - de duurzame inzetbaarheid van MBO-medewerkers te verbeteren. Dit is belangrijk omdat burn-out in de sector hoog is (één op de vijf, t.o. één op de acht in de beroepsbevolking; NEA 2010), net als het ziekteverzuim (5,8% t.o. 4,3% in de beroepsbevolking), terwijl ook de gemiddelde leeftijd stijgt (65% is 45+; OCW, 2010).

DHM is een gestructureerde werkwijze om organisaties te ondersteunen om de aanwezige praktijkkennis van medewerkers over het functioneren van de organisatie zo goed mogelijk te gebruiken en te verrijken. Op deze wijze levert DHM een bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van de betrokken werknemers. DHM is gericht op:

- het verbeteren van samenwerkingsrelaties tussen medewerkers dwars door hiërarchische lagen heen;
- het zichtbaar maken van de samenhang (of het gebrek daaraan) van bestaande acties en activiteiten binnen een organisatie en de besluitvorming;
- het verschaffen van duidelijkheid over de verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en kennis/vaardigheden binnen de organisatie.

Door een relatie te leggen tussen het individuele vermogen van medewerkers om waardevolle taken uit te voeren en de context die hen daartoe faciliteert, levert DHM een bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers volgens de begripsomschrijving in het rapport 'Duurzaam Inzetbaar: een werkdefinitie' (Klink e.a. 2010).

DE SPECIFIEKE AANPAK

DHM bestaat uit twee fasen: een behoeften bepaling (needs assessment) en een implementatiefase. In fase één brengt de facilitator van de Heijting Weerts Groep, samen met

management en medewerkers, de actoren en factoren die de werkcontext van medewerkers bepalen in kaart. Dat gebeurt in drie iteratieve stappen: interviews, een (open) vragenlijst en groepssessies met alle medewerkers en management, waarvan het verslag steeds wordt teruggekoppeld aan alle medewerkers. De cumulatieve informatie uit deze stappen vormt de basis voor een plan van aanpak dat gedragen wordt door alle medewerkers. In fase twee wordt dit plan van aanpak door het management opgepakt, omgevormd tot een actieplan en geïmplementeerd. Voorbeelden van maatregelen in zo'n actieplan zijn: inrichting van een lerarenkamer, herziening van het taakbeleid, ontdebbling van procedures, naleving van de beoordelingscyclus.

EERSTE RESULTATEN

Uit de baselinemeting blijkt dat de problematiek die speelt in de sector ook speelt bij de deelnemende scholen. In beide interventiegroepen is meer dan de helft van de medewerkers 50 jaar of ouder. Ook is de herstelbehoefte, een vroeg indicator van burnout-klachten, voor de interventiegroepen hoger dan in de Nederlandse beroepsbevolking.

Uit de eerste procesgegevens (november 2013) blijkt dat de eerste fase van de interventie positief beoordeeld wordt: medewerkers vinden het plan van aanpak een goede weergave van hun wensen meningen en opvattingen. Medewerkers kijken uit naar de veranderingen die implementatie van het plan met zich meebrengt.

De resultaten zullen in het najaar van 2014 bekend zijn.

WAT DIT EEN ANDERE INTERVENTIE MAAKT DAN ANDEREN

De toegevoegde waarde van DHM is dat zij alle medewerkers, ongeacht hun hiërarchische positie, een stem geeft. Door op systematische wijze alle meningen te verzamelen, leren medewerkers dat inspraak mogelijk is, dat zij invloed kunnen uitoefenen op hun werkcontext. Deze ervaring wordt veronderstelt te leiden tot een verhoging van de werkgerelateerde 'eigen-effectiviteit' (occupational self-efficacy). Een hogere eigen-effectiviteit beïnvloedt de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden, die de ervaren gezondheid op haar beurt beïnvloedt.

Referenties:

- 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.
- OCW (2010). Onderwijspersoneel MBO 2005 t/m 2009. FTE's en personen (<http://www.cijfers.minocw.nl/EtalageBestandenOverzicht.Sector=MBO>)
- Klink, J.J.L. van der, Burdorg, A., Schaufeli, W.B., Wilt, G.J. van der, Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S., Bülthmann, U. (2010). Duurzaam inzetbaar: werk als waarde. Rapport in opdracht van Zon Mw ten behoeve van het programma Participatie en Gezondheid. Vervolg op de notitie: Duurzaam Inzetbaar: een werkdefinitie, Den Haag: Zon Mw.

TNO-TOEPASSINGEN IN DE PRAKTIJK

BEST PRACTICES

Hulpmiddelen bij zwaar fysiek werk

Fysiek zwaar werk belemmert de duurzame inzetbaarheid. Door simpele acties en de inzet van hulpmiddelen wordt het werk lichter.

TNO heeft samen met bedrijven, brancheorganisaties en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid enkele goede praktijken in kaart gebracht. Hieronder enkele voorbeelden uit de praktijk hoe het werk lichter gemaakt kan worden. Via [deze link](#) kunt u nog meer voorbeelden lezen.

KOMKOMMERTEELT

Ontdek hoe een komkommerteler van zwaar duurzaam werk maakte, vind uit wat dat een werkgever oplevert en doe ideeën op voor uw eigen bedrijf.

Zwaar werk: kisten tillen. Komkommertelers besteden een groot deel van de tijd aan het oogsten van de komkommers. Zij gebruiken hiervoor doorgaans een kar met daarop een stapel kisten die één voor één gevuld worden met de komkommers. Om alle kisten te vullen moeten deze omgestapeld worden, dit is fysiek zwaar (tillen, in ongemakkelijke houding werken). Daarnaast worden de karren met de kisten geduwd naar de sorteerafdeling en opgetild om deze te legen op de sorteerband.

Lichter werk: containersysteem. Door de invoering van een nieuw containersysteem wordt niet meer gewerkt met losse kisten, maar met twee grote containers op een kar. Omstapelen is niet meer nodig. De werkhouding is aangenaam en het duwen van de container is gemakkelijk. Ook bij het sorteren is de fysieke belasting lager omdat de containers automatisch worden geleegd.

Wat hebben we gedaan? Een kwekerij heeft samen met een tuinbouwtechniekbedrijf een nieuw komkommer containersysteem ontwikkeld. Het gehele ontwikkeltraject heeft zo'n twee jaar geduurd, waarin diverse prototypes zijn getest door de medewerkers.

Wat levert het op? Door de invoering van het nieuwe systeem kunnen er meer komkommers sneller worden verwerkt en is de fysieke belasting gereduceerd en daarmee de duurzame inzetbaarheid vergroot, zowel bij het oogsten als sorteren, daarnaast:

- zijn er lagere verzuimkosten
- ervaren medewerkers meer werkplezier
- is er minder schade aan het gewas
- is er een hogere kwaliteit van de komkommers.

IN DE ZORG

Ontdek hoe een zorgorganisatie van zwaar duurzaam werk maakte, vind uit wat dat een werkgever oplevert en doe ideeën op voor uw eigen organisatie.

Zwaar werk: fysieke belasting in de zorg. Medewerkers bij ActiVite, zowel in de thuiszorg als in de woonservicecentra doen fysiek zwaar werk. Er zijn veel hulpmiddelen en methoden beschikbaar om het werk lichter te maken. Deze werden in enkele gevallen niet ingezet wegens gebrek aan tijd en ervaring.

Lichter werk: integrale aanpak. ActiVite zette in op een integrale aanpak van fysieke belasting. Hierin staan het primaire zorg proces en zelfredzaamheid van de cliënt centraal. Onderdelen van de nieuwe aanpak zijn:

- risicosignalering veilig zorg verlenen bij de cliënt;
- inzet Ondersteuners en Ergocoaches;
- toetsing van vaardigheden.

Wat hebben we gedaan? De nieuwe aanpak is stapsgewijs ingevoerd. Succesfactoren waren:

- focus op de veiligheid van de cliënt;
- iedereen vanaf begin betrokken;
- onderdelen versterken elkaar;
- bestaande kennis en vaardigheden medewerkers uitgangspunt.

Wat levert het op?

Baten:

- beheersbare kosten;
- verzuimreductie;
- lagere fysieke belasting;
- betere communicatie met de cliënt;
- meer veiligheid voor cliënt en medewerker;
- meer transparantie teammanager;
- goed werkgeverschap.

Dit draagt bij aan de kwaliteit van de zorg.

› De duurzame inzetbaarheid van werknemers is een veelzijdig onderwerp wat vele beleidsmakers, onderzoekers en (HR-)managers bezighoudt. Hoe vergaat het de Nederlandse werknemers op de arbeidsmarkt van nu? Welke acties zijn nodig voor de toekomst? Deze bundel *Duurzame Inzetbaarheid in Perspectief* bevat een bloemlezing van resultaten en inzichten uit een variëteit aan TNO-projecten. Het baseert zich op de meeste recente data en nieuw ontwikkelde interventies. In elf hoofdstukken aangevuld met prikkelende columns van TNO-onderzoekers biedt deze TNO-bundel antwoorden op vragen als:

- Hoe actief wordt er werk gemaakt van duurzame inzetbaarheid in Nederland sinds 2010?
- Welke sectoren en regio's in Nederland scoren goed en minder goed op duurzame inzetbaarheid?
- Hoe kunnen organisaties concreet aan de slag met duurzame inzetbaarheid?
- Hoe gaan inclusieve organisaties met mensen uit kwetsbare groepen om?
- Wat bepaalt dat werknemers langer door willen werken?