

ARBEIDS- PARTICIPATIE IN NEDERLAND

PERSONEELS- VOORZIENING MET STIP OP DE AGENDA VAN MANAGEMENT EN HR

**BESCHIKBAARHEID EN INZETBAAR-
HEID VAN PERSONEEL STEEDS
BELANGRIJKER VOOR BEDRIJVEN**

**OPENBARE LES DECEMBER 2008
ROB GRÜNDEMANN**

**LECTORAAT/
ORGANISATIECONFIGURATIES
EN ARBEIDSRELATIES**



**HOGESCHOOL
UTRECHT**



ISBN/EAN 9789089280145

© Hogeschool Utrecht,
Kenniscentrum Sociale Innovatie
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd
en/of openbaar gemaakt worden door middel van
druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder
toestemming van de auteursrechthebbenden.

ARBEIDS- PARTICIPATIE IN NEDERLAND

PERSONEELS-
VOORZIENING MET
STIP OP DE AGENDA
VAN MANAGEMENT
EN HR

**BESCHIKBAARHEID EN INZETBAAR-
HEID VAN PERSONEEL STEEDS
BELANGRIJKER VOOR BEDRIJVEN**

INLEIDING 5

1. DE ARBEIDSMARKT 9

2. THEORETISCHE CONCEPTEN 25

3. DE PRAKTIJK 29

4. HET LECTORAAT 41

EPILOOG 45

DANKWOORD 47

Curriculum Vitae 51

Literatuurlijst 52

Colofon 60

**“PARTICIPATIE EN
PRODUCTIVITEIT
MOETEN
BEIDE OMHOOG”**

/ INLEIDING

Geachte aanwezigen,

In zijn openbare les heeft mijn medelector, Ben Fruytier, zojuist het thema van ons lectoraat gepresenteerd. Het gaat om sociale innovatie in arbeidsorganisaties. Drie centrale begrippen spelen daarbij een rol: arbeidsproductiviteit, arbeidsparticipatie en personeelsbeleid. Ik zal u nader informeren over de wijze waarop wij het thema arbeidsparticipatie in het lectoraat hebben ingevuld. Een thema dat de komende periode een belangrijke invloed zal hebben op de strategische agenda van bedrijven en HR.

In het eerste deel van mijn les presenteer ik u de demografische ontwikkelingen die leiden tot een sterke toename van het aantal senioren in onze samenleving en tot schaarste op de arbeidsmarkt. Vervolgens bespreek ik de maatregelen die de Nederlandse overheid heeft genomen om deze ontwikkelingen in de hand te houden. Uiteraard kijken we ook naar de effecten van deze maatregelen, die zichtbaar worden in de omvang van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Deze participatie is de laatste jaren in Nederland fors toegenomen. Toch is er nog steeds een aanzienlijke groep werknemers die vroegtijdig het arbeidsproces verlaat. De oorzaken hiervan liggen zowel bij de werkgever als bij de werknemer. Enerzijds is de werkgever terughoudend ten aanzien van oudere werknemers. Anderzijds willen veel werknemers graag vroegtijdig stoppen met werken om van de oude dag te (kunnen) genieten (het welbekende Zwitserleven Gevoel).

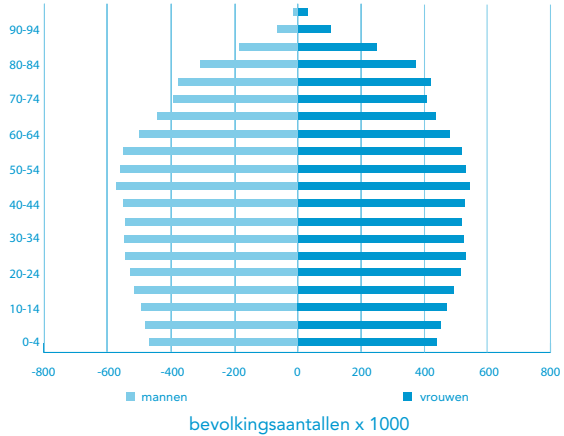
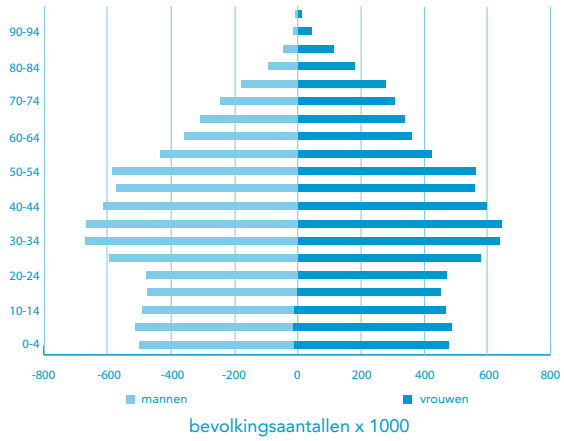
Na de bespreking van de ontwikkelingen aan de aanbodkant van de arbeidsmarkt, ga ik ook in op de verwachte ontwikkelingen aan de vraagkant. Daarbij blijkt dat de verwachte schaarste op de arbeidsmarkt niet alleen een gevolg is van een afname van het aanbod, maar ook te maken heeft met de groei van de

Nederlandse economie. Werkgevers zullen zich extra moeten inspannen om hun werknemers aan de organisatie te binden. Vervolgens behandel ik enkele theoretische concepten die goed aansluiten bij de genoemde ontwikkelingen en een bruikbaar kader vormen voor verder onderzoek. Dat betreft de economische Human Capital Theory, het Psychologisch Contract, Goed Werkgeverschap en Prosociaal Organisatie Gedrag.

Daarna komt de praktijk aan de orde. De wijze waarop arbeidsorganisaties en HR in kunnen spelen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, vereist zowel curatieve als preventieve maatregelen. Curatieve maatregelen dragen er tot bij dat oudere werknemers langer blijven doorwerken en hun vroegtijdig vertrek uit het arbeidsproces nog enige tijd uitstellen. Bij preventieve maatregelen gaat het om het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden (Leven Lang Leren), het zorgen voor voldoende variatie in het werk en om het bevorderen van de gezondheid van de werknemers. Daarbij vraag ik speciale aandacht voor de laagopgeleide werknemers. De door hun opgebouwde kennis en ervaring zal eerder verouderen dan die van hoger opgeleide werknemers. Werkgevers investeren minder in deze groep werknemers en zelf aarzelen zij ook vaak ten aanzien van scholing en opleiding. Al met al concludeer ik dat er de komende jaren een forse uitdaging ligt voor bedrijven en voor de HR-professional om op de langere termijn de personeelsvoorziening voor de organisatie op orde te houden.

In het laatste deel van mijn les kijk ik naar de betekenis van het een en ander voor het onderzoeksprogramma van het lectoraat.

Leeftijdsopbouw
mannen en vrouwen
in 2000 en 2050
(bron CBS)



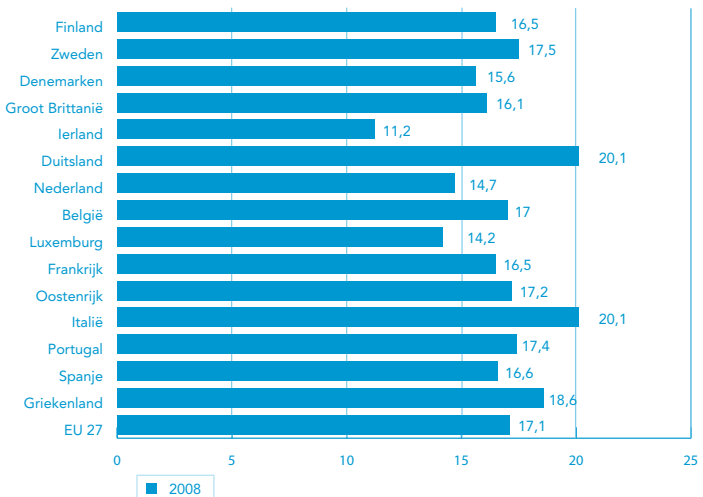
**“VEEL BEELDEN
VAN OUDERE
WERKNEMERS
ZIJN FEITELIJK
ONJUIST”**

1 / DE ARBEIDSMARKT

Ontwikkelingen in het aanbod

In een groot deel van de westerse wereld is de arbeidsparticipatie van de bevolking momenteel een belangrijk maatschappelijk thema. Dat is het gevolg van demografische ontwikkelingen, waarbij de samenstelling van de bevolking verandert omdat het aantal jongeren is afgenomen (ontgroening) en het aantal ouderen toeneemt (vergrijzing). De Commissie-Bakker constateert dat we in Nederland aan de vooravond staan van een fundamentele verandering, waarbij er voor het eerst in de geschiedenis meer werk zal zijn en minder mensen om het uit te voeren (beschikbaar zijn) (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008). Overigens is de situatie in Nederland nog relatief gunstig ten opzichte van andere Europese landen (Eurostat 2008). Het percentage 65-plussers ligt in Nederland momenteel op 14,7%. Van de vijftien landen van de oude Europese Unie hebben alleen Ierland (11,2%) en Luxemburg (14,2%) een lager percentage (65-plussers). De meest vergrijsde landen in Europa zijn op dit moment Duitsland (20,1%), Italië (20,1%) en Griekenland (18,6%).

Percentage
65-plussers
in Europe
(bron Eurostat)



Drie aspecten spelen bij deze ontwikkelingen een rol. Zo is de levensverwachting (bij de geboorte) in Nederland sinds het midden van de vorige eeuw aanzienlijk toegenomen: van 70,3 jaar bij de mannen en 72,6 jaar bij de vrouwen in 1950, naar respectievelijk 78,0 jaar en 82,3 jaar in 2007 (Statline CBS).

Daarnaast is het kinderaantal in het gezin (huwelijksvruchtbaarheid), mede door de introductie van de anticonceptiepil, fors afgenomen van gemiddeld ruim 3 kinderen per gezin in 1950 tot minder dan twee kinderen in het jaar 2000 (Gjaltema & Broekman, 2001). Ten slotte gaat de komende jaren een groot deel van de geboortegolf van na de Tweede Wereldoorlog met (vervroegd) pensioen.

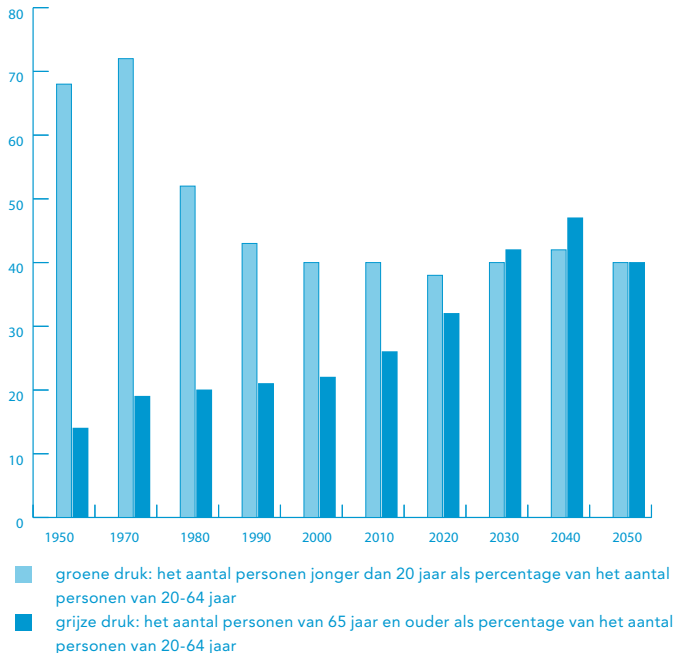
In de komende dertig jaar zal het aantal ouderen (65-plussers) in Nederland fors toenemen. De grijze druk (het aantal 65-plussers als percentage van het aantal 20- tot 64-jarigen) zal verdubbelen van circa 23% op dit moment tot 47% in 2038 (Garssen & van Duin, 2007). Bovendien zal de potentiële beroepsbevolking in diezelfde periode met 10% afnemen (van 10 miljoen naar 9 miljoen: persbericht CBS 9 februari 2007, PB07-008). De komende jaren zal deze daling al op gang komen.

De ontwikkeling kan niet worden gecompenseerd door het aantrekken van buitenlandse migranten. Het NIDI (Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut) heeft berekend dat we daar tot het jaar 2050 17 miljoen immigranten (oftewel 300.000 immigranten per jaar) voor zouden moeten aantrekken (Van Imhoff & van Nimwegen, 2000).

Het kabinet Balkenende IV heeft ingezet op een verhoging van de arbeidsparticipatie (van 72% in 2007 naar 80% in 2016). In de huidige regeerperiode moet een belangrijke stap in die richting gezet worden (ministerie van Algemene Zaken, 2007). Met het project 'Iedereen doet mee' wil het kabinet 200.000 mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt extra aan de slag helpen. Daarnaast zullen volgens de Commissie-Bakker in de periode tot 2016 nog eens 200.000 mensen extra moeten worden ingescha-

keld om de doelstelling van 80% arbeidsparticipatie te realiseren (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008). Deze ontwikkeling gaat samen met een verwisseling van de verzorgingsstaat naar een participatiestaat. Dat betekent dat werkenden zolang mogelijk gezond en productief aan de slag moeten blijven en dat niet-werkenden (om welke reden dan ook) zo veel mogelijk (weer) aan het werk moeten. Ben heeft u in zijn openbare les laten zien dat bij deze 'plicht' tot participatie de nodige kanttekeningen geplaatst kunnen worden.

Ontwikkeling van
groene en grijze druk
van 1950 tot 2050
(bron CBS)



Om de gevolgen van de vergrijzing en ontgroening op te vangen wil men zoveel mogelijk mensen die kunnen werken ook daadwerkelijk laten werken. Maar dat is niet voldoende. Berekeningen van Storm en Naastepad (2008) laten zien dat een verhoogde arbeidsparticipatie niet genoeg oplevert om de kosten van de vergrijzing

op te vangen en dat tevens een substantiële groei van de productiviteit noodzakelijk is. Om dat te bereiken zal de scholingsgraad verder omhoog moeten, met name bij laagopgeleide werknemers. Daar kom ik later nog op terug.

Stand van zaken

Vergeleken met de ons omringende landen is de netto arbeidsparticipatie in Nederland van 72% hoog. Alleen in Groot-Brittannië is sprake van een min of meer vergelijkbaar niveau. In België, Luxemburg, Duitsland en Frankrijk ligt de arbeidsparticipatie circa 10% lager. Dat geldt ook voor het gemiddelde van de EU-landen. Daarbij moet wel worden aangetekend dat in Nederland verhoudingsgewijs veel in deeltijd wordt gewerkt (totaal 48% ten opzichte van 18% voor de EU gemiddeld) en vooral onder vrouwen (70% ten opzichte van 15% onder mannen; Beckers & Langenberg, 2006). Bovendien betreft dit in Nederland relatief vaak kleine deeltijdbanen. De gemiddelde deeltijdbaan omvat minder dan de helft van het aantal uren van de gemiddelde voltijdbaan. Als gevolg daarvan ligt het gemiddelde aantal jaarlijks gewerkte uren per werknemer in Nederland (1354 uur) een stuk lager dan in de andere landen van de Europese Unie (EU-15, 1596 uur; DNB, 2005).

Met het percentage van 72% voldoet Nederland op tijd aan de ambities van de Lissabon-agenda van de Europese Unie. In maart 2000 hebben de regeringsleiders van de Europese Unie in een topontmoeting een doelstellende strategie opgesteld om Europa in 2010 de meest dynamische en concurrerende kenniseconomie in de wereld te laten zijn. Tevens moest Europa daarbij ook in staat zijn tot een duurzame, milieuvriendelijke economische groei met meer en betere banen en een grotere sociale cohesie. In 2004 heeft een werkgroep onder leiding van Wim Kok de stand van zaken opgesteld en nieuwe beleidsaanbevelingen opgesteld (European Commission, 2004). Geconstateerd werd dat te weinig vooruitgang was gemaakt. De werkgroep pleitte voor een radicale aanpassing van het beleid en de cultuur ten aanzien van vervroegde pensionering. Daarbij gaf men aan dat als Europa zich

niet zou aanpassen, de verouderende beroepsbevolking niet langer in staat zou zijn de last van de pensioenen van het groeiend aantal gepensioneerden te dragen. Overigens heeft Nederland ook op dit punt een relatief gunstige situatie. Als gevolg van ons op kapitaaldekking gebaseerde stelsel van private pensioenen, hoeft slechts de helft van de oudedagsvoorzieningen (AOW) gefinancierd te worden via een omslagstelsel. Alleen Groot-Brittannië en Denemarken kennen een vergelijkbare situatie. In de Europese Unie wordt gemiddeld 90% van de pensioenen gefinancierd door middel van een omslagstelsel (Brzeski & Jansen, 2003). Toch zal de vergrijzing in Nederland, bij ongewijzigd beleid, leiden tot een stijging van de overheidsuitgaven van 3 á 4% voor de kosten van de AOW (De Feijter, Fokkema & van der Wijst, 2001). Inmiddels staat dat AOW-beleid ter discussie. In 2004 en 2005 is de groei van de AOW-uitkering achtergebleven bij die van de stijging van de lonen. In de recent uitgebrachte Miljoenennota 2009 heeft het kabinet aangekondigd dat 65-plussers met een relatief hoog inkomen vanaf 2011 moeten gaan bijdragen aan de AOW-premie.

Wet- en regelgeving

Om de arbeidsparticipatie te verhogen, heeft de Nederlandse overheid diverse maatregelen getroffen. Die maken het enerzijds moeilijker voor werkgevers en werknemers om werknemers vroegtijdig te (laten) stoppen met werken. Anderzijds bieden ze stimulanzen om het langer doorwerken van oudere werknemers mogelijk te maken. Het gaat hierbij om de volgende maatregelen:

- invoering premiekorting WAO voor werkgevers van oudere werknemers (2002) om oudere werknemers (financieel) aantrekkelijker te maken voor werkgevers;
- invoering aanvullende arbeidskorting voor ouderen (2002) om oudere werknemers te stimuleren langer te blijven werken;
- herinvoering sollicitatieplicht uitkeringsgerechtigden van 57,5 jaar en ouder (2004) om werkloze oudere werknemers weer actief te krijgen op de arbeidsmarkt;
- invoering van de Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd bij arbeid (2004) om discriminatie van oudere werknemers

tegen te gaan bij onder andere werving, selectie en aanstelling van personeel, arbeidsbemiddeling, arbeidsvoorwaarden, bevordering en ontslag;

- afschaffing belastingvoordeel voor VUT en prepensioen (2006) om het voor oudere werknemers minder aantrekkelijk te maken vroegtijdig te stoppen met werken;
- invoering van de Stimuleringsregeling Leef tijdsbewust Beleid (2004-2007) om leeftijdsbewust beleid bij bedrijven en andere arbeidsorganisaties te stimuleren.

Met deze maatregelen beoogt de overheid het aantal ouderen dat werkt te bevorderen en daarmee een breder (financieel) draagvlak te creëren voor de kosten van de sociale zekerheid, de gezondheidszorg en de oudedagsvoorziening. Bovendien moeten de maatregelen voldoende gekwalificeerd personeel in Nederland houden.

Overigens zijn bij enkele maatregelen wel kanttekeningen te plaatsten. Zo heeft de Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd bij arbeid vooral veel publiciteit gehad omdat bedrijven hiervan gebruik hebben gemaakt om extra verlofdagen voor 55-plussers af te schaffen. Dit soort regelingen kan overigens wel gehandhaafd blijven als het objectief gezien gerechtvaardigd is om extra hersteltijd voor oudere werknemers af te spreken, bijvoorbeeld in geval van fysiek/mentaal zwaar werk en/of ploegen dienst/nachtarbeid.

De herinvoering van de sollicitatieplicht voor oudere werklozen zal op zich weinig effect hebben, als niet tegelijkertijd wat wordt gedaan aan de grote terughoudendheid van werkgevers bij het aannemen van oudere werknemers (zie Van Dalen, Henkens & Schippers, 2007). In die zin kan men zich ook afvragen of het voorstel van de werkgevers (VNO-NCW) om de ontslagbescherming van werknemers met vaste arbeidscontracten te beperken wel zo verstandig is. Dat blijkt ook uit het artikel van Storm en Naastepad (2008) in ESB (Economisch Statistische Berichten). Zij laten zien dat de ontslagbescherming juist een positief effect heeft op de werkgelegenheid en dat deregulering en ontslagversoepeling leiden tot een lagere groei van de productiviteit.

Desalniettemin hebben kabinet en sociale partners begin september 2008 een akkoord gesloten waarbij de ontslagvergoeding voor werknemers met een jaarsalaris van meer dan 75.000 euro per jaar gemaximaliseerd is tot hooguit één jaarsalaris. In de Miljoenennota 2009 heeft het kabinet een aantal nieuwe maatregelen aangekondigd om de arbeidsparticipatie van oudere werknemers te bevorderen. Zo wil men werknemers vanaf 62 jaar motiveren om door te werken door middel van een doorwerkbonus. De percentages van deze bonus lopen op naarmate men ouder wordt. Ook zullen werknemers door hun AOW-uitkering uit te stellen (maximaal 5 jaar), later een hogere AOW-uitkering kunnen ontvangen. Tevens wordt het mogelijk een gedeeltelijke AOW-uitkering te ontvangen. Om werkgevers te prikkelen oudere werknemers aan te nemen, heeft men de volgende voorstellen geformuleerd:

- werkgevers die een 50-plusser met een uitkering aannemen, krijgen daarvoor drie jaar lang een korting op de WW- en arbeidsongeschiktheidspremies;
- werkgevers die een werknemer van 62 jaar of ouder in dienst houden, krijgen drie jaar lang premiekorting;
- het kabinet overweegt een tijdelijke 'no risks polis' in te voeren die werkgevers tegemoet komt in de kosten bij het doorbetalen van loon bij ziekte wanneer zij WW'ers van 55 jaar en ouder in dienst nemen.

Ontwikkeling van arbeidsparticipatie van oudere werknemers

Als we naar de huidige situatie kijken, kunnen we constateren dat nog steeds een groot deel van de werkenden in Nederland voor de pensioenleeftijd stopt met werken. In 2006 werkte 42% van de 55-plussers (54% van de mannen en 30% van de vrouwen; Ministerie van Sociale Zaken, 2007) minstens 12 uur per week (netto arbeidsparticipatie). Daarbij blijken grote verschillen te bestaan tussen de groep van 55 t/m 59 jaar (58%) en die van 60 t/m 64 jaar (21%). Overigens is een arbeidsparticipatie van 42% al een stuk hoger dan in het verleden. De arbeidsparticipatie van oudere werknemers in Nederland is na het invoeren van de VUT in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw fors teruggelopen.

In 1990 lag de arbeidsparticipatie van 55-plussers op 26%. Bij de vergelijking met andere landen komt dit percentage iets hoger te liggen (29%), omdat dan ook personen met een baan van minder dan 12 uur per week meetellen. Maar ook dit percentage lag destijds nog ver onder het gemiddelde van de andere Europese landen (EU-15 40%; OECD Employment Outlook 2005, Parijs). Momenteel zitten we met 45% (wanneer personen met een baan van minder dan 12 uur per week worden meegeteld) net boven het gemiddelde van de oude EU-landen (44%), waarmee de oorspronkelijke achterstand volledig is ingelopen.

In het kader van de afspraken in Lissabon heeft het kabinet als doelstelling voor 2010 een arbeidsparticipatie van 50% voor 55-plussers. Daarbij is eerder gesproken over een mogelijke verhoging van de pensioenleeftijd. In Duitsland is men al verder en gaat de pensioensgerechtigde leeftijd vanaf 2012 stapsgewijs met één maand per jaar stijgen van 65 naar 67 jaar. Ook in Groot-Brittannië heeft de regering zich voorgenomen de pensioenleeftijd vanaf 2024 stapje bij stapje te verhogen naar 68 jaar in 2044 (momenteel is de pensioenleeftijd daar ook nog 65 jaar). In Zweden heeft men al in 1999 de vaste pensioenleeftijd afgeschaft. Werknemers kunnen daar tussen de 61 jaar en 70 jaar met pensioen gaan. Het pensioen is daar gekoppeld aan de levensverwachting en de leeftijd waarop men met pensioen gaat. Het pensioenkapitaal wordt gedeeld door de resterende levensverwachting op het moment van uittreden. Dit bedrag wordt geïndexeerd en jaarlijks uitgekeerd. Hoe eerder iemand met pensioen gaat hoe lager de uitkering. De commissie-Bakker heeft voorgesteld om in Nederland vanaf 2016 de pensioenleeftijd met één maand per jaar te laten toenemen tot de leeftijd van 67 jaar in 2040. Dit is in lijn met het beleid van Duitsland en Groot-Brittannië. Ook in andere Europese landen wordt in verband met de demografische ontwikkelingen momenteel gesproken over een verhoging van de pensioenleeftijd.

Oorzaken van het vroegtijdig verlaten van het arbeidsproces

Zowel werkgevers als werknemers zijn tot nu toe maar in geringe mate bereid actief mee te werken aan een langere arbeidsparticipatie van oudere werknemers. In 2002 is door het NIDI onderzoek gedaan naar de opvattingen van werknemers, hun partners en leidinggevenden over het vroegtijdig uittreden uit het arbeidsproces (Henkes & Van Solinge, 2003). De meeste oudere werknemers (82%) geven in dit onderzoek aan vóór de leeftijd van 65 jaar te willen stoppen met werken. Vanaf de leeftijd van 50 jaar denken de meeste werknemers hier al over na. En als men het besluit om te stoppen met werken genomen heeft, blijkt men niet of nauwelijks meer bereid om zich weer op de arbeidsmarkt te begeven.

Als men nog niet tot een definitieve beslissing is gekomen over het eerder stoppen met werken, dan is een niet te verwaarlozen deel van de werknemers gevoelig voor een verzoek van de leidinggevende om (een beperkte tijd) door te werken. Een persoonlijk beroep van de leidinggevende op de werknemer om het stoppen met werken uit te stellen vormt een krachtige stimulans om door te werken. Maar bij de leidinggevenden in dit onderzoek wordt nauwelijks urgentie gevoeld om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Zij vinden vervroegd stoppen met werken niet problematisch, zolang het niet van invloed is op de continuïteit van de organisatie.

Meer recente informatie over opvattingen van werknemers is afkomstig uit de NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden) die door TNO periodiek onder meer dan 20.000 werknemers wordt uitgevoerd (Smulders, Van den Bossche & Hupkens, 2007). In 2005 bleek 21% van de ondervraagde werknemers bereid tot de leeftijd van 65 jaar door te blijven werken. In 2007 was dit percentage opgelopen tot 34%. In het onderzoek is ook gevraagd of men zichzelf in staat acht het huidige werk tot de leeftijd van 65 jaar voort te zetten. Dit percentage ligt hoger, namelijk 41%. Dit percentage is in de periode 2005 tot 2007 redelijk stabiel gebleven. Dat betekent overigens dat een groep werknemers zich wel in staat acht om door te werken tot de pensioenleeftijd van 65 jaar, maar daar geen zin in heeft. Ook is gevraagd of lichter werk

(lichamelijk en/of geestelijk) zou kunnen bijdragen tot het langer voortzetten van het werk. Dat blijkt voor ruim een derde van de ondervraagden te gelden (40% in 2007). Oudere werknemers (55 plus) geven vaker aan dat dit niet zal bijdragen tot de continuering van de arbeidsparticipatie. Wellicht hebben zij er al voor gekozen om eerder te stoppen met werken. Enerzijds is wel duidelijk dat de zwaarte van het werk voor een deel van de werknemers meespeelt in het door kunnen en willen werken tot de leeftijd van 65 jaar. Anderzijds kunnen veel werknemers in Nederland het zich financieel ook permitteren voor de pensioenleeftijd te stoppen met werken, of in ieder geval niet door te werken na de leeftijd van 65 jaar. In Nederland hebben de meeste werknemers een goede pensioenvoorziening opgebouwd en ligt ook de AOW-uitkering op een relatief hoog niveau.

In 2005 heeft Ecorys (Adams et al, 2005) onderzoek gedaan onder werkgevers, werknemers, niet-werkenden en gepensioneerden naar hun houding en gedrag ten aanzien van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Daarbij hebben zij geconstateerd dat de arbeidsparticipatie van oudere werknemers door geen enkele partij als zeer belangrijk wordt ervaren. Werkgevers zien de noodzaak nog wel voor de economie, maar al minder voor de eigen sector en nog minder voor de eigen organisatie. Bovendien vindt men het onderwerp primair een verantwoordelijkheid van de werknemer. Daarna komt de overheid en pas op de laatste plaats de werkgever.

Deze terughoudendheid met betrekking tot oudere werknemers heeft in belangrijke mate te maken met de beeldvorming ten aanzien van deze groep. Hoewel werkgevers ook positieve kanten zien van oudere werknemers (betrouwbaar, sociaal vaardig en goed in het overdragen van kennis) overheersen de negatieve beelden. Oudere werknemers brengen hogere arbeidskosten en meer ziekteverzuim met zich mee. Daarnaast zijn oudere werknemers volgens de werkgevers minder goed in staat kennis en informatie op te nemen en om te gaan met veranderingen (Adams et al, 2005).

Een tweede meting één jaar later (2006) laat kleine verschuivingen zien in de richting van een iets bredere acceptatie van de noodzaak en wenselijkheid van langer doorwerken van oudere werknemers (Van der Boom & Adams, 2006).

Onderzoek van het NIDI (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2007) naar de positie van ouderen op de arbeidsmarkt in 2005 komt met vergelijkbare conclusies. Ruim driekwart van de werkgevers verwacht dat de vergrijzing van de bevolking tot problemen op de arbeidsmarkt zal leiden. Circa tweederde van de werkgevers maak zich daarbij ook zorgen over toenemende tekorten op de arbeidsmarkt. Echter, slechts weinig werkgevers zien een hogere arbeidsdeelname van oudere werknemers als oplossing voor het opvangen van de gevolgen van de vergrijzing. Slechts één op de acht werkgevers stimuleert werknemers om tot de leeftijd van 65 jaar te blijven werken en één op de twaalf werft oudere werknemers. De meeste werkgevers zien meer in het verbreden van de inzetbaarheid van werknemers (employability). Ook hier blijken de onderliggende beelden van oudere werknemers (duurder, minder productief, vaker ziek en meer moeite met technische vernieuwingen) belangrijke barrières voor het langer doorwerken van oudere werknemers en voor het in dienst nemen van deze werknemers. Uit cijfers van het CBS blijkt dat werkenden van 45 jaar en ouder weinig mobiel zijn op de arbeidsmarkt en dat binnen deze groep de mobiliteit afneemt met het stijgen van de leeftijd (Bruggink & Siermann, 2008). Ruim een derde van de beroepsbevolking was in 2006 mobiel op de arbeidsmarkt (dat wil zeggen korter dan 4 jaar in de huidige baan werkzaam). Bij werknemers van 45 tot 54 jaar gold dit voor een vijfde van de werknemers en bij werknemers van 55 tot 64 jaar nog maar voor 10%. Mobiliteit van oudere werknemers hangt ook samen met het opleidingsniveau. Bij de 55-plussers zijn de laagopgeleiden het minst mobiel.

Nuancering van de negatieve beeldvorming

Uit onderzoek van TNO blijkt dat veel van de beelden over oudere werknemers feitelijk onjuist zijn (Nauta, de Bruijn & Cremer, 2004). Verondersteld wordt dat oudere werknemers meer verzuimen en

minder productief zijn omdat zij lichamelijk minder gezond zijn. De feiten (onderzoeksgegevens) laten zien dat het overgrote deel van de oudere werknemers lichamelijk en geestelijk gezond is en het werk tot aan de pensioenleeftijd goed aankan. Er is maar een klein percentage oudere werknemers dat relatief lang verzuimt, met name lichamelijk minder gezond is en het werk niet goed meer aankan. Het verband tussen leeftijd en gezondheid is in die zin niet zo sterk. Ook andere factoren spelen hierbij een rol, zoals functieduur (het aantal jaren dat iemand een functie uitoefent) en leefstijl. Verder blijkt dat voor zover lichamelijke functies bij ouderen achteruit gaan, zij veelal daardoor nauwelijks beperkt worden in hun inzetbaarheid. De fysieke achteruitgang blijkt meestal goed gecompenseerd te kunnen worden door slimme werkstrategieën of hulpmiddelen.

Ook de relatie tussen leeftijd en productiviteit blijkt complexer te liggen dan veelal wordt verondersteld. Uit literatuuronderzoek van TNO (de Looze et al., 2007) blijkt dat veel studies geen verband vinden tussen leeftijd en productiviteit. Waar wel een samenhang wordt vastgesteld is veelal sprake van een parabolisch patroon waarbij een toename in de arbeidsprestatie wordt gevolgd door een afname. De plaats van de piek blijkt in de verschillende studies aanzienlijk te verschillen. De beeldvorming wordt in deze conclusies ten dele bevestigd. In sectoren met fysiek zwaar werk, bijvoorbeeld de productiesector, lijkt inderdaad sprake te zijn van minder presteren door oudere werknemers. Dat geldt overigens pas na een jarenlange toename van de prestaties. In andere sectoren met meer mentaal belastende werkzaamheden, is dit beeld minder duidelijk. Met name bij kenniswerkers zou dit beeld wel eens anders kunnen liggen. Nog onvoldoende is onderzocht in hoeverre een achteruitgang in werkprestaties te corrigeren is, bijvoorbeeld door trainingsprogramma's of veranderingen in de inhoud of de organisatie van het werk. Daarbij moet echter eenzijdig ontziebeleid vermeden worden. Een dergelijk beleid neemt alleen de belastende taken weg, zonder daar nieuwe taken aan toe te voegen die werknemers stimuleren zich verder te ontwikkelen en scherp te blijven. Dat leidt tot smallere functies en

demotivatatie bij de oudere werknemer. Ook Van Dalen et al. (2007) constateren dat ontziebeleid, ondanks de veelal goede bedoelingen, veelal een averechts effect heeft. Dit soort maatregelen vermindert de inzetbaarheid van oudere werknemers en verhoogt de kosten. En dat ondersteunt dan weer de negatieve beeldvorming van oudere werknemers.

Ontwikkelingen in de vraag

De krappe arbeidsmarkt in de toekomst is niet alleen een gevolg van een afname van het aanbod door de vergrijzing, maar heeft ook te maken met een verdere economische groei van de Nederlandse economie. Deze groei zal zich naar verwachting vooral manifesteren in de handel, de zakelijke dienstverlening en onderdelen van de collectieve sector. Dat heeft te maken met de ontwikkelingen in de structuur van de Nederlandse arbeidsmarkt. Daarbij neemt de vraag naar arbeid in de landbouw en in de industrie verder af, ten gunste van de commerciële dienstensector en de zorg. Met name in de zorg verwacht men de komende jaren een forse uitbreiding van personeel (circa 500.000 extra banen tot 2020; Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2007). Deskundigen vinden dat bij deze voorspelling onvoldoende rekening wordt gehouden met een toename van de arbeidsproductiviteit en veranderingen in de zorgvraag (Van Hulst, 2008).

In de onderwijssector speelt vooral de vervangingsvraag een rol. Daar zullen in de periode tot 2020 minimaal 260.000 werknemers vervangen moeten worden door het vertrek van de babyboomgeneratie. Een andere ontwikkeling aan de vraagkant van de arbeidsmarkt betreft de verdergaande flexibilisering van arbeid.

Werkgevers vangen schommelingen in de afzetmarkt momenteel vooral op door medewerkers flexibel in te zetten, bijvoorbeeld door een beroep te doen op een flexibele houding en door meer overwerk aan te bieden (Goudswaard e.a., 2007). Flexibilisering van proces en organisatie, bijvoorbeeld door het creëren van flexibele werkplekken en/of flexibele productie- of dienstverleningsprocessen, komt veel minder voor.

Dat geldt ook voor flexibiliteit in netwerk en markt; bij pieken wordt werk aan derden uitbesteed en bij dalen wordt juist werk

van derden aangenomen. De omvang van de flexibele schil draagt in de organisaties gemiddeld 20%. Het gaat hierbij vooral om tijdelijke contracten en in mindere mate om uitzendkrachten, oproepkrachten en ZZP'ers. Het flexibiliteitsbeleid van bedrijven wordt momenteel vooral ad hoc en reactief toegepast. Er lijkt nauwelijks sprake van een gerichte strategie, gekoppeld aan de HR- of organisatiestrategie. Met het oog op de verwachte ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zullen bedrijven hun flexibiliteitsbeleid op een meer systematische manier moeten invullen. Temeer daar bedrijven de flexibele schil in de periode naar 2015 willen laten groeien naar 25%. Het zal in de toekomst steeds minder makkelijk worden om tijdelijk extra personeel te werven.

**“GOED
WERKGEVERSCHAP
LEIDT TOT
HOGERE
PRODUCTIVITEIT”**

2 / THEORETISCHE CONCEPTEN

De theoretische fundering van het onderzoek op het gebied van arbeidsparticipatie kan naar mijn mening het beste vanuit een multidisciplinaire invalshoek worden benaderd. Op deze wijze kan recht gedaan worden aan de complexiteit van het verschijnsel. De houding van de werkgevers sluit aan bij de economische Human Capital Theory (Beckers, 1964; Polachek & Siebert, 1993). Volgens deze theorie verwerven jonge mensen in de eerste fase van hun leven kennis en vaardigheden die vanuit deze theorie als menselijk kapitaal wordt gezien. Het opgebouwde (menselijke) kapitaal is van invloed op de productiviteit en daarmee gekoppeld aan de beloning. Als men gaat werken kan het kapitaal toenemen door het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden of verminderen als gevolg van slijtage of gebrek aan onderhoud. Dit laatste kan leiden tot een vermindering van de productiviteit, in welk geval ook het loon zou moeten dalen. Dit kan eventueel gepaard gaan met een lagere, minder inspannende of veeleisende functie (demotie). Dat laatste blijkt in Nederland echter (nog) vrijwel niet voor te komen. Ook de vermindering van de beloning is in Nederland niet of nauwelijks bespreekbaar. Thurow (1975) heeft een nuttige aanvulling op de Human Capital Theory gegeven. Hij stelt dat werkgevers en werknemers vanuit een impliciet contract een senioriteitsprincipe hanteren, waarbij de beloning in het eerste deel van de loopbaan onder de productiviteit ligt en in het tweede deel van de loopbaan daarboven. Dat veronderstelt overigens een langdurige arbeidsrelatie, die juist de laatste tijd steeds meer onder druk komt te staan (van lifetime employment naar lifetime employability).

De aanvulling van de Human Capital Theory van Thurow sluit goed aan bij de opvattingen over het psychologisch contract (Rousseau, 1995; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Daarbij stelt men dat tussen de werkgever en werknemer naast de formele arbeidsrelatie tevens sprake is van een psychologische contractrelatie. Op basis daarvan heeft de werknemer bepaalde

verwachtingen van hetgeen hij of zij aan de organisatie verplicht is en omgekeerd wat de organisatie aan hem of haar verplicht is. We zien in de eerdergenoemde publicaties (Van der Boom & Adams, 2006; Van Dalen, Henkens & Schippers, 2007) dat werkgevers onderscheid maken met betrekking tot de oudere werknemer die al bij de organisatie in dienst is en andere oudere werknemers die elders werken (potentiële instromers). Werkgevers zijn meer coulant ten aanzien van de eigen groep werknemers, dan ten aanzien van de werknemers van buiten. Dit sluit ook goed aan bij de verwachtingen die deze oudere werknemers op basis van het psychologisch contract hebben ten aanzien van hun werkgever.

Deze manier van denken is ook in lijn met het concept van goed werkgeverschap, zoals door TNO is onderzocht (Gründemann, Goudswaard & van Sloten, 2004). In dat onderzoek wordt goed werkgeverschap gedefinieerd als: 'het (feitelijk) gedrag van werkgevers (leidinggevend) dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen'. Daarbij blijken goede werkgevers ook baat te hebben bij dit gedrag door goed werknemerschap van hun werknemers. Dit leidt namelijk tot een hogere productiviteit van het team en minder ongewenst verloop (Van Sloten et al., 2005). Het goede gedrag van de werkgever roept dus goed gedrag op bij de werknemer. Dat blijkt ook uit de bereidheid van veel werknemers om langer door te werken als de leidinggevende hiervoor een persoonlijk beroep op de werknemer zou doen (Henkes & Van Solinge, 2003). En dit sluit aan bij een psychologisch contract, waarin sprake is van niet uitgesproken, onderlinge verwachtingen.

Nauta (2007) verbindt het psychologisch contract en goed werkgeverschap met prosociaal organisatiegedrag. Dat betreft het vrijwillige gedrag van de medewerker dat bijdraagt aan het functioneren van de organisatie, maar dat niet direct materieel beloond wordt. Daarbij veronderstelt zij een proces van sociale uitwisseling en wederkerigheid. Een goede werkgever kan prosociaal organisatiegedrag bij zijn werknemers teweeg brengen.

Zij ziet dit gedrag niet alleen binnen de context van organisatie, maar ook breder binnen die van in belang toenemende netwerken (prosociaal netwerkgedrag). En dat is ook vanuit een oogpunt van employability en duurzame inzetbaarheid een interessant kader. Denk maar aan de ontwikkeling van poortwachtercentra. Deze regionale netwerken worden momenteel nog vooral curatief gebruikt, in geval van (langdurig) ziekteverzuim en reïntegratie, maar zouden ook preventief of proactief een rol in het kader van mobiliteit kunnen spelen. In deze netwerken zouden bijvoorbeeld ook afspraken gemaakt kunnen worden over de doorstroming van werknemers tussen organisaties, waarbij een te langdurige éénzijdige belasting wordt voorkomen en de werknemer in een andere werkomgeving nieuwe kennis en vaardigheden kan verwerven. Prosociaal netwerkgedrag maakt het maken van afspraken over zulke vormen van mobiliteit binnen het netwerk gemakkelijker.

**“LEVEN LANG
LEREN IS
NOODZAKELIJK
VOOR GOEDE
INZETBAARHEID”**

3 / DE PRAKTIJK

HR-maatregelen om arbeidsparticipatie te bevorderen

Uit onderzoek van Berenschot (Nijssen et al., 2007) blijkt dat Nederlandse bedrijven en organisaties slecht zijn voorbereid op de genoemde demografische ontwikkelingen. Er is nog veel nodig om te bevorderen dat werknemers langer kunnen en willen doorwerken. Daar kan door vele partijen op verschillende niveaus (micro, meso en macro) aan gewerkt worden. In deze openbare les richt ik mij vooral op het niveau van de organisatie en de rol die HR hierin kan spelen; wat deze professionals kunnen doen om bij te dragen tot een meer duurzame arbeidsparticipatie in Nederland.

Curatieve maatregelen

Wat betreft de oudere werknemers zijn maar beperkte maatregelen mogelijk. En de eventuele invoering van die maatregelen is afhankelijk van de houding van de werkgever. Zoals ik eerder heb aangegeven zijn werkgevers (nog) erg terughoudend ten aanzien van het langer laten doorwerken van oudere werknemers. De HR-professional kan vooroordelen ter discussie stellen. Ook kan HR een initiërende rol spelen in het langer laten doorwerken van oudere werknemers. Uiteindelijk zal de oudere werknemer door zijn/haar direct leidinggevende moeten worden aangesproken met het verzoek om langer door te blijven werken. Daarbij kan dan tevens met de werknemer besproken worden of dat in de huidige functie mogelijk is, of dat aanpassingen nodig zijn. Dit gaat om individueel maatwerk. In sommige gevallen zullen ontzietmaatregelen noodzakelijk zijn. Dat wil zeggen dat belastende taken moeten worden weggenomen. Het is dan belangrijk om de functie weer met nieuwe uitdagende taken aan te vullen, om te voorkomen dat de functie te smal en te weinig stimulerend wordt, en de werknemer het arbeidsproces alsnog vroegtijdig verlaat.

Preventieve maatregelen

Voor de grote groep werknemers jonger dan 55 jaar kan een meer preventief HR- of employability-beleid ontwikkeld worden. We hebben het dan over een beleid waardoor werknemers meer employable (gezond, gemotiveerd, competent en productief) en enjoyable (plezier in het werk) worden. Helaas blijkt in de praktijk dat het begrip employability in Nederland vaak een negatieve bijklank heeft. Het wordt vaak in verband gebracht met vastgelopen of overtollige werknemers die de werkgever kwijt wil.

Employability is in die zin in sommige bedrijven synoniem voor outplacement geworden. Dat valt te betreuren, omdat daarmee de positieve kant van een employability-beleid (als investering in de loopbaan van de werknemer) te weinig aandacht heeft gekregen. Dat komt volgens mij mede omdat de discussie over employability in Nederland teveel gericht is geweest op het vaststellen van verantwoordelijkheden en er te weinig aandacht is geweest voor de onderliggende belangen. Een discussie over verantwoordelijkheden drijft partijen uiteen, terwijl een die belangen als uitgangspunt neemt partijen eerder bijeen brengt en tot gezamenlijke acties aanspoort. Alle genoemde partijen hebben immers belang bij een betere employability van werknemers in Nederland en kunnen vanuit dit gedeelde belang een bijdrage daaraan leveren.

Het begrip employability heeft in Nederland vooral in de jaren negentig van de vorige eeuw algemene bekendheid gekregen. Het concept is echter veel ouder en dateert al uit het begin van de vorige eeuw (Gazier, 1999). In de jaren vijftig van de vorige eeuw werd de term gebruikt voor activiteiten gericht op de inzetbaarheid van kansarme groepen, zoals gehandicapten en werklozen (De Grip, van Loo & Sanders, 1999; Van Dam, van der Heijden & Schyns, 2006). Daarbij werd vooral aandacht besteed aan de houding ten aanzien van werk en het zelfbeeld van de (potentiële) werknemer. Door het versterken van deze elementen probeerde men de kans op werk voor deze groep te vergroten. De activiteiten waren gebaseerd op economische motieven en het streven naar een zo volledig mogelijke werkgelegenheid. Vanaf de jaren zeventig is men ook gaan kijken naar beroepsspe-

cifieke kennis en vaardigheden. Later komen daar ook sociale en/of relationele vaardigheden bij. Dit zijn 'transferable skills' die in uiteenlopende omstandigheden hun waarde behouden. In het begin van de jaren tachtig gaat het om houding, kennis en vaardigheden die op elk moment van de loopbaan van belang kunnen zijn. Daarbij is het employability-beleid niet meer gericht op specifieke groepen, maar op alle werkenden. In het decennium daarop (jaren negentig) wordt ook de omgeving (context) deel van employability. Het gaat daar om kennis van het beleid van de organisatie en van de situatie op de arbeidsmarkt. Momenteel wordt employability gezien als 'het geheel aan persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de huidige en toekomstige arbeidsmarktpositie beïnvloedt'.

Het CNV verbindt hier aspecten aan als wendbaar en weerbaar (Donners en de Vos, 2005) en benadrukt het belang van de werknemer om zelf ook te werken aan een brede inzetbaarheid, waardoor hij of zij sterker staat op de arbeidsmarkt en beter kan meebewegen met de ontwikkelingen op die markt. Er is immers al langer sprake van een verschuiving van lifetime employment naar lifetime employability. Werkgevers bieden geen banen meer voor het leven, maar kunnen wel bijdragen aan leven lang leren en leven lang werken. In die zin is met de ontwikkeling van het begrip employability door de jaren heen ook de verantwoordelijkheid verschoven van de overheid naar de werkgever en uiteindelijk naar de werknemer (Van der Heijden, 2005).

In een preventief HR- of employability-beleid moeten in ieder geval drie elementen aan de orde komen, namelijk:

- het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden;
- het zorgen voor voldoende variatie in het werk;
- het bevorderen van de gezondheid van de werknemers.

Kennis en vaardigheden

Voor een goede inzetbaarheid en employability is het belangrijk dat de werknemer zich gedurende het gehele arbeidsleven blijft ontwikkelen en nieuwe kennis en vaardigheden verwerft (waaraan

behoefte is in de markt). Vanuit een HR-beleid ligt het volgen van opleidingen en cursussen hierbij veelal het meest voor de hand. De effectiviteit van deze vormen van formeel leren is echter beperkt, omdat de ontwikkelde kennis en vaardigheden moeilijk over te dragen zijn naar de dagelijkse praktijk (Van Dam, van der Heijden & Schyns, 2006). Betere ervaringen zijn er met het leren in het werk, oftewel informeel leren. Dat kan door coaching of feedback, of door intercollegiaal overleg en samenwerken in teams. Het kan ook door het werk zo te organiseren dat er voldoende uitdagende taken zijn.

Het is voor duurzame inzetbaarheid niet alleen belangrijk dat het werk voldoende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt, ook het type functie draagt bij aan de employability van de werknemer. Hoewel in het algemeen geldt dat naarmate de werknemer ouder is deze beter inzetbaar is in de eigen functie en minder inzetbaar in andere functies, blijkt dit te verschillen naar type functie. Generieke functies - die gevarieerd zijn en creativiteit en lerend vermogen eisen - bieden meer mogelijkheden voor inzet in andere functies dan specialistische functies (Nauta et al, 2005). Het positieve verband tussen leeftijd en geschiktheid voor de eigen functie geldt zowel voor generieke als voor specialistische functies. Met andere woorden: generieke functies leiden op termijn tot een betere inzetbaarheid voor zowel de eigen als voor andere functies. Bij specialistische functies geldt dat uitsluitend voor de inzetbaarheid in de eigen functie.

Investerings in de competenties van medewerkers werken bovendien positief door in de financieel-economische resultaten van de organisatie (Van Loo & de Grip, 2003). Daarbij kunnen bedrijven in een positieve spiraal terecht komen, waarin zowel het volgen van opleidingen als de bedrijfsresultaten blijven toenemen. Initiatieven gericht op het ontwikkelen van een programma voor 'Leven Lang Leren' kunnen op diverse niveaus tot ontwikkeling worden gebracht, bijvoorbeeld op het niveau van de arbeidsorganisatie, de regio, de sector of de onderwijsorganisatie. Vermeden moet echter worden dat de initiatieven voor leven lang leren veranden in leven lang leuteren (Bovens, 2008). Er zijn in het alge-

meen voldoende ideeën voorhanden, maar de uitvoering laat vaak te lang op zich wachten. Dat lot dreigt ook voor de plannen van de Commissie-Bakker met betrekking tot het werkbudget (budget voor scholing).

Variatie in het werk

Uit het oogpunt van duurzame inzetbaarheid is het verder belangrijk om mobiliteit van werknemers te bevorderen en zo langdurige éézijdige belasting (lichamelijk en/of mentaal) en het daaraan gekoppelde risico van ervaringsconcentratie (langdurig verkeren in een zelfde omgeving, onder dezelfde mensen en in dezelfde functie, waardoor men zich in functionele zin niet verder ontwikkelt) te voorkomen. Functieduur (het aantal jaren dat iemand een functie uitoefent) is een belangrijker voorspeller van gezondheidsklachten en vroegtijdig uitvallen uit het werk dan de kalenderleeftijd (Nauta, de Bruijn & Cremer, 2004). Langdurig eenzijdige belasting verhoogt het risico op gezondheidsklachten. Thijsen (2005) wijst op het risico van obsoletie (veroudering van relevante kwaliteiten voor een passende beroepsuitoefening) als gevolg van ervaringsconcentratie. Obsoletie kan zowel betrekking hebben op iemands vaardigheid als op zijn of haar kennis, inzicht, opvatting, attitude enzovoort. Het gaat om kwaliteiten die vroeger wel aanwezig waren en nu niet meer op peil zijn, of in ieder geval achterblijven bij huidige eisen.

Mobiliteit kan zowel binnen de organisatie georganiseerd worden. Bijvoorbeeld door het aanbieden van verticale loopbaanpaden (carrières) of door het creëren van generieke functies en functie-roulatie (horizontale mobiliteit). Tevens kan over de grenzen van de organisatie heen gekeken worden door loopbaanontwikkeling en detachering via uitwisselingsprogramma's met verwante of aansluitende organisaties. Externe mobiliteit is zowel conjunctuur- als leeftijdsgebonden (Fouarge et al. 2004). Werknemers wisselen vaker van baan als de economische omstandigheden goed zijn. Daarnaast veranderen jongere werknemers (tot circa 35 jaar) vaker van baan. De bereidheid tot interne verandering is in het algemeen veel groter dan die tot externe verplaatsingen. Van Vianen

(2007) stelt dat mobiliteit ten onrechte wordt opgevat als iets wat individuen zelf in de hand hebben. Het is een gevolg van interactie tussen de persoon en de omgeving. Leidinggevendenden kunnen medewerkers uitdagen en prikkelen tot groei, leren, ontwikkelen en vormgeven van de eigen loopbaan.

Dit is iets wat werknemers vaak wel willen, maar zelf niet initiëren. De Vos, Dewettinck & Buyens (2007) laten zien dat hierbij moet worden aangesloten bij het persoonlijke loopbaaninitiatief van de medewerker en niet kan worden uitgegaan van het meer generieke loopbaanbeleid van de organisatie.

Gezondheid

Een laatste, maar zekere geen onbelangrijk, punt betreft de gezondheid van de werknemer (daarmee wordt de toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk welzijn bedoeld en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijk gebreken; WHO, 1948). Dit is een onderdeel dat vaak door werkgevers en werknemers over het hoofd wordt gezien. Gezondheid en leefstijl zijn privéonderwerpen waar de meeste werkgevers niets mee te maken willen hebben. Iets vergelijkbaars hebben we eerder meegemaakt in de discussies rond het ziekteverzuim en de arbeidsongeschiktheid aan het eind van de vorige eeuw. Ook toen wilden werkgevers zich oorspronkelijk, vanuit een vergelijkbaar perspectief, niet met het (verzuim)gedrag van hun werknemers bemoeien. Dat ging goed zolang de financiële effecten van deze handelwijze op het collectief konden worden afgewend. Toen de werkgever zelf financieel verantwoordelijk werd voor het ziekteverzuim van de werknemers van de organisatie (in de loop van de jaren negentig) is die houding veranderd. Vanaf dat moment hebben werkgevers zich intensief met de verzuimende werknemer bemoeid, veelal door het inschakelen van een bedrijfsarts van de arbodienst.

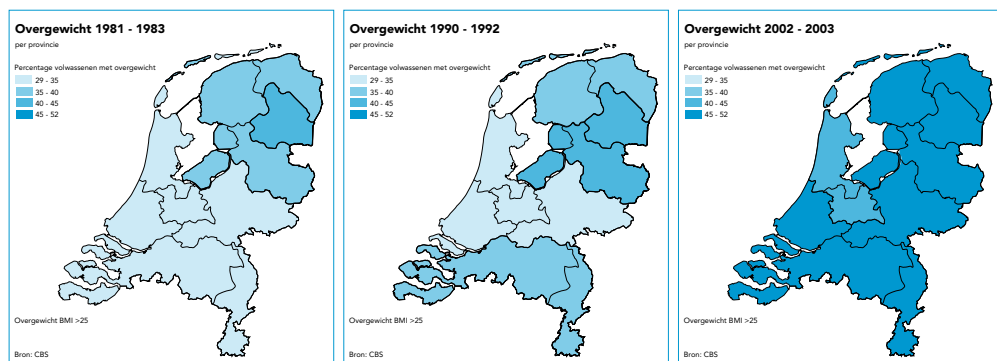
Ook ten aanzien van het gezondheidsgedrag van werknemers is langzamerhand sprake van een omslag in het denken. In toenemende mate realiseren werkgevers zich dat zij moeten betalen voor de kosten van de ongezondheid van hun werknemer als deze tijdelijk of langdurig arbeidsongeschikt raken of vroegtijdig moet

stoppen met werken. Daarmee is de gezondheid van de werknemer nadrukkelijk in het beeld van de werkgever gekomen. Daarbij wordt steeds minder vaak een reactief beleid gehanteerd om de bestaande (gezondheids)schade aan te pakken, maar een preventief en pro-actief beleid gericht op een zo goed mogelijke gezondheid en vitaliteit van de werknemer. Deze werkgevers realiseren zich dat een goede gezondheid van de werknemers van strategisch belang is voor de organisatie (Gründemann & de Vries, 2002). De vergrijzing van de arbeidspopulatie is een extra argument om aandacht te besteden aan de gezondheid van de werknemer. Een langere en meer duurzame arbeidsparticipatie van werknemers vereist een goede fysieke, mentale en sociale gezondheid. En juist die staat tegenwoordig steeds meer onder druk. Welvaartsziekten komen vaker voor in Nederland. Volgens het CBS kampte in 2006 ruim 46 % van de volwassenen in Nederland met overgewicht en 11% met ernstig overgewicht (CBS Persbericht PB07-021). Ook onder jongeren komt overgewicht al veel voor. In 2006 was bijna één op de zeven jongeren te zwaar. Deze jongeren hebben meer kans op (ouderdoms) diabetes, hart- en vaatziekten, gewrichtsproblemen en psychosociale problemen (CBS, 2007a). Werknemers met ernstig overgewicht blijken aantoonbaar langer te verzuimen dan werknemers met een normaal gewicht. Ze zijn niet alleen vaker, maar ook langer ziek. Rokende werknemers verzuimen vaker dan niet-rokers en ex-rokers (CBS, 2007b).

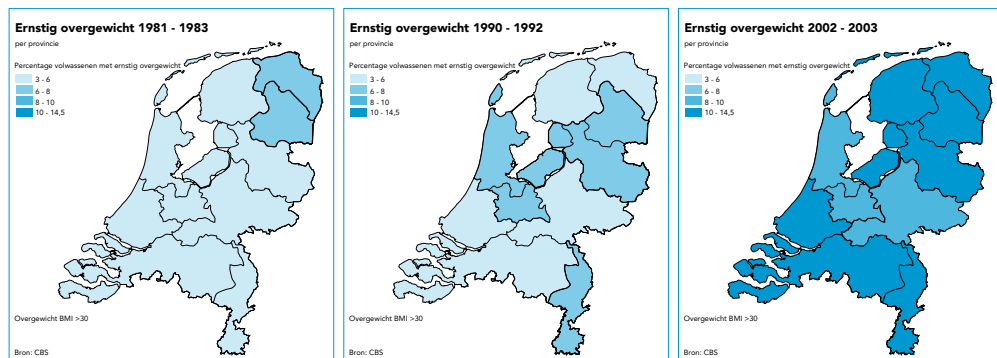
Al met al heeft de werkgever er belang bij aandacht te besteden aan de gezondheid van de werknemer en deze te ondersteunen bij het ontwikkelen van een gezonde leefstijl. Dat kan alleen wanneer de werkgever er ook alles aan doet om een gezonde werksituatie te creëren. TNO heeft op verzoek van het ministerie van VWS een integrale aanpak voor een gezondheidsbeleid op organisatieniveau ontwikkeld (Zwetsloot, Gründemann & Vaandrager, 2003). Deze aanpak wordt aangeduid als Integraal Gezondheids Management (IGM) en biedt arbeidsorganisaties de mogelijkheid om meer pro-actief bezig te zijn met de gezondheid op de werkplek. Bij het IGM gaat het om het systematisch managen van de

bedrijfsactiviteiten, met als doel de gezondheid van mens en bedrijf te bevorderen. Daarbij worden zeven ontwikkelingslijnen onderscheiden: (1) gezondheid als strategisch thema; (2) een gezond primair proces; (3) een gezonde fysieke (werk)omgeving; (4) een gezonde sociale (werk)omgeving; (5) gezonde mensen; (6) een gezonde relatie met de directe leefomgeving; en (7) gezonde producten en/of diensten. Tezamen vormen deze zeven lijnen een werkerterrein voor een integraal en evenwichtig beleid dat de gezondheid en vitaliteit van mens en bedrijf bevordert.

Overgewicht (bron CBS)



Ernstig overgewicht (bron CBS)



Laagopgeleide werknemers

Laagopgeleide werknemers hebben een groter risico op obsoletie dan hoog opgeleide werknemers. Dat komt omdat werkgevers verhoudingsgewijs minder investeren in lager opgeleiden. Deze werknemers worden meestal alleen gestimuleerd tot het volgen van een bedrijfsspecifieke opleiding, zoals het leren werken aan een bepaalde machine, of opleidingen rond veiligheid en technische vaardigheden. Daarbij is in het algemeen weinig ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en employability. Anderzijds is ook van de kant van de lager opgeleide zelf aarzeling ten aanzien van scholing en opleiding. Laagopgeleide werknemers hebben vaak negatieve ervaringen opgedaan met leren in het verleden en zien ook veelal het belang er niet van in (Smit, Andriessen & Stark, 2005). Gegeven de situatie op de arbeidsmarkt is het echter van groot belang om meer aandacht te besteden aan lager opgeleiden. Er is sprake van een structureel tekort van hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt. Deze tekorten kunnen ook opgevangen worden door het opleidingsniveau van lager opgeleide medewerkers te verhogen. En dat is ook noodzakelijk om de gewenste verhoging van de arbeidsproductiviteit te kunnen realiseren. Om daarbij zowel de aarzeling van de werkgever als die van de werknemer te doorbreken, is gericht beleid noodzakelijk.

Agenda voor bedrijven en HR

Al met al is er de komende periode sprake van een grote uitdaging voor de HR-professional en de HR-functie in arbeidsorganisaties. Dat betreft onder meer het adequaat reageren op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt door het ontwikkelen van een personeelsplanning-strategie voor de middellange termijn, gebaseerd op de visie en strategie van de organisatie en aansluitend bij de huidige en gewenste competenties van de medewerkers in de toekomst. Dit vereist van de HR-professional bedrijfskundige kennis en bereidheid om over de grenzen van de organisatie heen te opereren en aandacht te besteden aan sectorspecifieke en regionale aspecten. Daarvoor is het ook nodig om regulier contact te onderhouden met scholingsinstellingen (ROC's en HBO's) in de omgeving en met de sectorale opleidings- en ontwikkelingsfondsen.

Tevens zal men rekening moeten houden met een grotere diversiteit aan personeel, waarbij men zowel met zichtbare als minder zichtbare of zelfs onzichtbare verschillen van medewerkers rekening moet houden. Belangrijk daarbij is om aandacht te besteden aan maatwerk in de arbeidsrelatie met een zo groot mogelijke ruimte voor diversiteit om optimaal aan te kunnen sluiten bij de wensen en behoeften van medewerkers. Daarbij zal men bereid moeten zijn de traditionele arbeidsorganisatie en werkprocessen te herzien. Een reguliere werkdag van 9 tot 5 uur sluit niet altijd aan bij de behoeften van alle medewerkers. Als men in de toekomstige personeelsbehoefte wil blijven voorzien, moet men bereid zijn deze zaken ter discussie te stellen. Vormen van telewerken kunnen een goede oplossingen bieden. Dat maakt het voor meer medewerkers mogelijk individueel werktijden in te vullen en daarmee werk en privé beter op elkaar af te stemmen. Verder is het belangrijk om constructief en gericht aandacht te besteden aan Leven Lang Leren. Zoals hierboven al is aangegeven zal hierbij speciale aandacht moet gegeven aan lager opgeleide werknemers. Als organisaties niet in staat zijn om deze werknemers aan te trekken en in brede zin te scholen voor de organisatie, dan zal de organisatie in de toekomst niet meer voldoende werknemers kunnen aantrekken en zullen de processen binnen de organisatie vastlopen, zoals ook door de Commissie-Bakker wordt voorspeld. Als daarentegen HR in staat is deze zaken op een goede wijze op te pakken, zal men ook een sterkere strategische adviesfunctie binnen de organisatie kunnen verwerven en een natuurlijk gesprekspartner voor het management kunnen zijn. Als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt is het adequaat organiseren van het menselijk kapitaal in de organisatie een sine qua non voor het functioneren en voortbestaan van die organisatie.

**“TE WEINIG
BEKEND OVER
DE EFFECTIVITEIT
VAN HR=
INTERVENTIES”**

4 / HET LECTORAAT

Het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Faculteit Maatschappij & Recht wil een onderzoeksprogramma uitvoeren dat aansluit bij de beroepspraktijk van professionals in het veld. Voor het lectoraat 'Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties' is dat de HR-professional. Het onderzoek van het kenniscentrum moet een bijdrage leveren aan het oplossen van de vraagstukken waarmee deze professional in de praktijk geconfronteerd wordt. En deze vraagstukken moeten op wetenschappelijk verantwoorde wijze onderzocht worden. Ook moet het programma kennis opleveren die voor de onderwijspraktijk van belang is. Het gaat al met al om het overdragen van kennis en inzichten naar de docenten in de opleiding, de studenten en de beroepsbeoefenaren. In het onderzoeksprogramma zal met betrekking tot de arbeidsparticipatie onder meer aandacht worden besteed aan de effectiviteit van HR-interventies gericht op een meer duurzame inzetbaarheid van werknemers. Hierover zijn immers nog maar nauwelijks empirische data voorhanden (zie onder andere Peeters et al., 2006). Om een beter zicht te krijgen op de effecten van interventies, zullen deze op een meer systematische wijze moeten worden opgepakt. Daarbij zullen eerst de onderliggende knelpunten in beeld moeten worden gebracht. Op basis van de uitkomst daarvan kan dan gekozen worden voor adequate interventies. Deze moeten vervolgens op een gecontroleerde wijze worden uitgevoerd, waarbij de effecten gedetailleerd worden vastgelegd. Op deze wijze kan worden bijgedragen aan een betere kennis over de effectiviteit van HR-maatregelen om ouder wordende werknemers langer actief en inzetbaar te houden en daarmee een beter draagvlak te creëren voor de opvang van de effecten van de vergrijzing in Nederland.

Wij hebben ervoor gekozen om met een deel van onze projecten aan te sluiten bij het HR-beleid van Hogeschool Utrecht (HU). Het hoger beroepsonderwijs is een interessante sector waar momen-

teel veel in beweging is. De inzet van competent, gemotiveerd en gezond personeel is daarbij zowel op dit moment als voor de nabije toekomst een belangrijk onderwerp. Daarom hebben wij bij de ontwikkeling van projecten voor ons lectoraat nauw samengewerkt met het Instituut voor Arbeid & Organisatie en met de HR-professionals binnen de HU. Het nieuwe strategische beleid van de hogeschool 'Koers 2012' is een belangrijke impuls geweest voor de ontwikkeling van een nieuw HR beleid binnen de HU. Lopende projecten betreffen: de vertaling van 'Koers 2012' naar het HR-beleid van de Faculteit Maatschappij & Recht (samen met Gerben Beetstra en Teun van Aken), het ontwikkelen van een meer gericht loopbaanbeleid voor oudere werknemers (samen met Gertrud Lemmens van Bureau Talent), het vergroten van de culturele diversiteit onder de medewerkers van de HU (samen met Jan Willigenburg) en het ontwikkelen van geïntegreerd gezondheidsbeleid voor werknemers en studenten (samen met de lector Leefstijl en Gezondheid Harriet Wittink van de Faculteit Gezondheidszorg en Goof Buijs van het NIGZ). Daarnaast willen wij ook in bredere zin aandacht aan het onderwerp participatie besteden. Wij hebben in dat verband een aanvraag ingediend bij het Europees Fonds Regionale Ontwikkeling (EFRO) voor een driejarig project, gericht op de sociale innovatie van het MKB in de regio Utrecht. Het project heeft als doel het innovatieve vermogen van het MKB te vergroten. De kern van het project is het uitvoeren van scans in 300 bedrijven door adviseurs van accountantsbureaus en uitzendbureaus die zo dicht mogelijk bij deze bedrijven staan. In dit project zal worden samengewerkt met Syntens, TNO en de Taskforce Innovatie. De interventies die in het kader van dit project worden uitgevoerd, zullen nauwkeurig worden geëvalueerd.

In het kader van de internationalisering van het onderzoek van ons lectoraat hebben wij samen met TNO het project 'Gezondheidsmanagement voor oudere werknemers' opgepakt. Dit project wordt in het kader van Europese Leonardo-programma samen met België, Ierland, Griekenland en Polen uitgevoerd. In het project wordt een training ontwikkeld en getest over gezond-

heidsmanagement voor oudere werknemers, met als doelgroep de HR-professionals in het veld. Vanuit de opleiding Personeel & Arbeid participeert Kees Thuijsman in dit project.

Met collegalector Anneke Menger (lectoraat Werken in Justitieel Kader) bereiden wij een subsidieaanvraag voor over ontwikkelingen in de arbeidsmarkt in de justitiële sector (Gedwongen Kader) om in het verlengde daarvan onder meer de kwaliteit van het werken in deze sector te verbeteren. Dat betreft zowel de kwaliteit van de 'diensten' die verricht worden als de kwaliteit van de arbeid voor de medewerkers. Bovendien is er aandacht voor de kwaliteit van de organisatie in termen van efficiëntie, met speciale aandacht voor de flexibiliteit van de inzet van medewerkers binnen en tussen de instellingen.

Met de collegalectoren in het Kenniscentrum Sociale Innovatie willen wij ook graag onderzoek gaan doen op het bredere thema van participatie. Daarbij willen wij aandacht besteden aan het belang van werk als voorwaarde van maatschappelijke participatie. Anderzijds willen wij ook kijken naar de rol die ouderen vervullen in het vrijwilligerswerk en de mantelzorg in Nederland en de gevolgen die een eventueel verlengde arbeidsparticipatie voor deze activiteiten zouden kunnen hebben. Uit onderzoek van het CPB blijken ouderen (50 tot 69 jaar) momenteel erg actief in dit soort - onbetaald - werk (Breedveld, de Klerk & de Hart, 2004).

Vanuit mijn werksituatie bij TNO streef ik ernaar om de samenwerking tussen de HU en TNO te intensiveren. Dat heeft tot een aantal samenwerkingsprojecten geleid, zoals ik heb aangegeven. Ook willen wij de HU nauwer betrekken bij de kennisontwikkeling van TNO, om te beginnen op het gebied van arbeidsparticipatie. In dat verband is een docent van Personeel & Arbeid (Hilda Zuidam) momenteel betrokken bij het project 'Beeldvorming over oudere werknemers'. De komende jaren zullen we de kennisinvestering bij TNO gaan richten op de in- en externe arbeidsmarkt. Dat sluit nauw aan bij de inhoud van deze openbare les en biedt goede kansen voor verdere samenwerking.

Al met al willen we de periode van ons lectoraat gebruiken om een coherent en geïntegreerd onderzoeksprogramma neer te zetten, waar een brede groep docenten en op termijn ook studenten aan kunnen deelnemen. Daarbij vinden wij het belangrijk dat de resultaten van het onderzoek benut worden in het onderwijs.

/ EPILOOG

Vlak na het afronden van de tekst van mijn oratie is de kredietcrisis in alle hevigheid losgebarsten. Aandelenmarkten zijn ingestort en banken zijn in financiële problemen. Nationale overheden creëren noodplannen en reserveren grote budgetten om deze noodlijdende banken te hulp te schieten. Gegeven de ernst van deze ontwikkeling en de impact die het heeft op onze samenleving, voel ik mij genoodzaakt toch enkele woorden aan deze ontwikkeling te wijden. Het is duidelijk dat deze crisis zich niet zal beperken tot de financiële wereld, maar zal leiden tot een bredere algemene economische crisis. Hoe ernstig deze zal zijn en hoe lang deze zal duren, is nog niet duidelijk. Voor het hier besproken thema van arbeidsparticipatie betekent het dat het ervaren gevoel van urgentie ten aanzien van de krapte op de arbeidsmarkt snel zal verminderen. Sommige sectoren zullen nog steeds moeite houden met het aantrekken van nieuwe medewerkers, maar veel arbeidsorganisaties zullen zich richten op reorganisaties en afslankingsoperaties. Het gevolg daarvan is dat de omvang van de werkloosheid gaat toenemen. En dat treft met name de werknemers met een zwakkere positie op die arbeidsmarkt, te weten ouderen, laagopgeleiden en allochtonen. Zij zullen als eersten de organisatie moeten verlaten. Ook is het te verwachten dat veel jongere werknemers hun baan verliezen; zij hebben vaak een tijdelijke aanstelling. Deze werknemers zullen echter snel weer werk kunnen vinden. Voor de zwakkere groepen op de arbeidsmarkt ligt dat anders. Zij zullen niet of nauwelijks meer aan het werk kunnen komen.

Dat betekent dat zij ook de noodzakelijke werkervaring en de daaraan gekoppelde scholing en ontwikkeling zullen missen. Daarmee zal hun afstand tot de arbeidsmarkt nog verder toenemen. Al met al betekent dit dat als de economie straks weer gaat aantrekken, en dat is een onvermijdelijk gegeven, de schaarste op de arbeidsmarkt nog groter zal zijn. Een deel van de potentiële

beroepsbevolking heeft het reguliere contact met de arbeidsmarkt moeten ontberen en is daardoor moeilijker inzetbaar. Dat betekent dat de hier geschetste problematiek na een economische recessie alleen maar scherper zal komen te liggen. Dat vraagt om bedrijven die bereid zijn tegen de economische ontwikkeling in te handelen en te blijven investeren in hun medewerkers. Als de economie weer aantrekt, hebben deze bedrijven een voorspong op andere bedrijven. Daarbij kan dit gedrag ook nog eens bijdragen aan het imago van de organisatie, zowel op de arbeids-, als op de afzetmarkt.

Utrecht, 14 oktober 2008

/ DANKWOORD

Dames en heren, aan het eind van deze openbare wil ik tot slot nog een paar woorden van dank uit spreken.

In de eerste plaats wil ik het College van Bestuur, de directie van de Faculteit Maatschappij & Recht en de leiding van het Instituut voor Arbeid en Organisatie van Hogeschool Utrecht dank zeggen voor het vertrouwen dat zij in mij hebben uitgesproken. In het bijzonder wil ik Jan Thijs bedanken voor zijn betrokkenheid bij mijn aanstelling als lector bij deze faculteit. Verder wil ik graag de docenten en medewerkers bedanken die participeren in de projecten van het lectoraat: Gerben Beetstra, Gertrud Lemmens, Roos Rouwette, Kees Thuijsman, Hedwigh Verbruggen, Jan Willigenburg en Hilda Zuidam. Daarbij wil ik ook graag Marian Thunissen noemen die sinds 1 september 2008 als senior onderzoeker onze activiteiten in het lectoraat ondersteunt.

De samenwerking met de andere lectoren in het kenniscentrum (Lia van Doorn, Hans van Ewijk, Jo Hermanns, Eric van de Luytgaarden, Anneke Menger, Stijn Verhagen en Jean-Pierre Wilken) ervaar ik als zeer prettig en motiverend. Ik hoop dat wij de komende jaren nog mooie projecten samen kunnen opzetten. In het bijzonder wil ik mijn mede-lector Ben Fruytier bedanken. Het is een genoegen om met hem samen het lectoraat vorm te kunnen geven.

Over de grenzen van de Faculteit Maatschappij & Recht heen heb ik goede werkrelaties met de lector Leefstijl en Gezondheid Harriet Wittink van de Faculteit Gezondheidszorg en met Paul Berman, lector Organiseren van Innovatie bij de Faculteit Economie en Management.

Bij TNO wil ik graag de toenmalige directie van het kerngebied 'Kwaliteit van Leven' Kees Ekkers, Niek Snoeij, Nadia Harize en Frank Pot; onze BU Manager Ingrid Halewijn; de programmanager

Innovatie van Arbeid Dick van Putten en mijn afdelingshoofd Marga Oostindie bedanken voor hun medewerking bij het realiseren van dit lectoraat voor mij. Tevens bedank ik de collega's bij TNO Arbeid en in het bijzonder de huidige en voormalige leden van het team Personeelsbeleid om de ruimte en support die zij mij geven bij de uitvoering van mijn taken voor het lectoraat.

Als laatste wil ik de dagelijkse steun noemen die ik van Lisette, Jiri en Kaj krijg.

BIJLAGEN

CURRICULUM VITAE 51

LITERATUURLIJST 52

/ CURRICULUM VITAE

Rob Gründemann (1952) studeerde Sociale Wetenschappen aan de Universiteit van Utrecht (UU). Direct na zijn studie in 1976 is hij bij TNO gaan werken. Daar heeft hij bij verschillende onderdelen gewerkt. In 1998 is hij bij de Medische Faculteit van de Universiteit van Amsterdam gepromoveerd op een proefschrift over de Arbeidsgebondenheid van de WAO-intrede. Rob is momenteel senioronderzoeker in de afdeling Arbeidsparticipatie van de BU Arbeid bij TNO Kwaliteit van Leven. Hij is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van kennis en producten op het gebied van de in- en externe arbeidsmarkt. Tevens is hij nationaal contactpersoon voor het European Network for Workplace Health Promotion. Sinds begin 2007 is hij lector van het lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties binnen het Kenniscentrum Sociale Innovatie.

/ LITERATUURLIJST

Adams F, Arents M, Pat M & Versantvoort M. Werkt grijs door? Nulmeting houding en gedrag onder de potentiële beroepsbevolking en werkgevers ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen. Ecorys Nederland BV, Rotterdam: 2005.

Becker GS. Human capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. National Bureau of Economic Research. New York: 1964

Beckers I & H. Langenberg. Hoge arbeidsdeelname, maar lage arbeidsduur. CBS: Sociaal economische trends, 4e kwartaal 2006, p. 9 – 18.

Boom E, van der & Adams F. Werkt grijs door? Tweede meting attitude en gedrag onder de potentiële beroepsbevolking en werkgevers ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen. Ecorys Nederland BV, Rotterdam: 2006.

Bossche S van den, Koppes L & Granzier J et al. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2007: methodologie en globale resultaten. TNO Kwaliteit van Leven /Arbeid. Hoofddorp: 2008

Bovens T. Ga voor Goud: meedoen is winnen. Bijdrage opening academisch jaar Open Universiteit Nederland. Amsterdam: 2008.

Breedveld K, Klerk M de & Hart J de. Ouderen en maatschappelijke inzet: de betekenis van toenemende arbeidsparticipatie onder ouderen voor de betrokkenheid van ouderen bij politiek activisme, vrijwilligerswerk, informele hulp en zorg voor kleinkinderen SCP: Den Haag: 2004 (werkdocument nummer 4).

Bruggink JW & Siermann C. Arbeidsmarkt mobiliteit van ouderen. Sociaaleconomische trends, 1e kwartaal 2008, p. 35-40.

Brzeski C & I Jansen. Het oude Europa. EU-monitor vergrijzing. ESB 5-9-2003, p. 427.

CBS (Centraal bureau voor de Statistiek). Landelijke Jeugdmonitor. Rapportage 3de kwartaal 2007. Voorburg/Heerlen: 2007a.

CBS (Centraal bureau voor de Statistiek). Gezondheid en zorg in cijfers 2007. Voorburg: 2007b.

Cedefop, European Centre for the Development of Vocational Training. Future skill needs in Europe. Medium-term forecast. Synthesis report. Luxembourg: 2007

Commissie Arbeidsparticipatie. Naar een toekomst die werkt. Rotterdam, 16 juni 2008.

Dalen H van, Henkens K & Schippers J. Oudere werknemers door de lens van de werkgever. NIDI, Den Haag: 2007

Dam K van, Heijden BIJM van der & Schyns B. Employability en individuele ontwikkeling op het werk. Gedrag en Organisatie 19 (1) 2006, p. 53-68.

Donners M & Vos K de (red.). Sociale innovatie. Frisse ideeën voor gezonde arbeidsverhoudingen. CNV, Utrecht: 2005

DNB (De Nederlandse Bank). Belemmeringen bij het vergroten van de Nederlandse arbeidsduur. Kwartaalbericht, maart 2005, p. 41-50.

European Commission. Facing the challenge. The Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group chaired by Wim Kok. Luxembourg: 2004.

Eurostat. Population projections 2008-2060 From 2015, deaths projected to outnumber births in the EU27 Almost three times as many people aged 80 or more in 2060. Persbericht 26 augustus 2008.

Feijter H de, Fokkema T & Wijst T van der (red.). Donkere wolken boven een sociaal Europa. Nationale en Europese aanpak van vergrijzing. Bevolking en gezin (30) 2001/2.

Fouarge D, Grim G, Kerkhofs M, Román A & Wilthagen T. Trendrapport aanbod van arbeid 2003. Organisatie voor strategische Arbeidsmarktonderzoek, Tilburg: 2004.

Gazier B. Employability: Concepts and Policies. European Observatory Research Network. Institute of Socio-Economics. Berlin: 1999.

Garssen J & Duin C van. Grije druk zal verdubbelen. Sociaaleconomische trends, 2e kwartaal 2007, p.23 – 26.

Gjaltema T & Broekman R. Vijftig jaar bevolkingsprognoses: voorspelling van de geboorte. In: Maanstatistiek van de Bevolking, Jaargang 49 – oktober 2001. CBS. Heerlen/Voorburg: 2001, p. 15-25.

Goudswaard A, Leede J de & Hoof M van et al., De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland. TNO Arbeid, Hoofddorp: 2007.

Grip A de, Loo J van & Sanders J. Employability in bedrijf. Naar een employability index voor bedrijfssectoren. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 1999 (15) p 293 – 312.

Gründemann RWM, Nijboer ID. WAO-intrede en werkhervatting: een onderzoek naar de aspecten die een rol spelen bij arbeidsgebonden WAO-intrede en werkhervatting bij de eigen werkgever, op basis van arbeidsgezondheidskundige- en arbeidsmarkt-theorieën. Proefschrift Amsterdam. NIA TNO, Amsterdam: 1998.

Gründemann R, Goudswaard A & Sloten G van. Goed werkgeverschap. Thema: Zaltbommel: 2005

Gründemann RWM & Vries S de. Gezond en duurzaam inzetbaar. Employability-beleid in Nederland. TNO Arbeid, Hoofddorp: 2002.

Gründemann RWM, Dalen EJ van & Vries S de. HRM in de toekomst. Thema: Zaltbommel: 2003.

Heijden BIJM van. No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers. Van Gorcum, Assen: 2005.

Henkes K & H van Solinge. Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittrede uit het arbeidsproces. Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen: 2003,

Hulst W van. Een kijkje in de glazen bol. De waarde van prognoses over personeelstekorten. Zorgvisie Special, nr. 10A, oktober 2008, p. 6-9.

Imhoff E van & Nimwegen N van. Migratie geen remedie tegen vergrijzing. Demos februari 2000 (16).

Leisink PLM & Thijssen JGL & Walter EM. Langer doorwerken met beleid. De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties. Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatie-wetenschap (USBO), Utrecht: 2004

Loo J van & A de Grip. Loont het investeren in personeel? Research Centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt/Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht, Maastricht: 2003.

Looze MP de, Oeij PRA & Blok MM, Groensteijn L. Zijn ouderen minder productief. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 2007 (23) p. 240-249.

Ministerie van Algemene Zaken. Samen werken samen leven. Beleidsprogramma Kabinet Balkenende IV 2007-2011. Den Haag: 2007

Ministerie van Financiën. Reactie op vragen over de (interpretatie van) cijfers betreffende de arbeidsparticipatie. Den Haag: 2004.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Voortgangsrapportage kabinetsstandpunt 'stimuleren langer werken van ouderen': Den Haag, 2005.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Tweede voortgangsrapportage kabinetsstandpunt 'stimuleren langer werken van ouderen': Den Haag, 2006.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Derde voortgangsrapportage kabinetsstandpunt 'stimuleren langer werken van ouderen': Den Haag, 2007.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Arbeidsmarktbrief 2007 Werken aan de zorg. Den Haag: 2007.

Nauta A. Voorbij het 'boiling frog'- syndroom. Vossiuspers UvA, Amsterdam: 2007.

Nauta A, De Bruijn M & Cremer R. De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. TNO Arbeid, Hoofddorp: 2004.

Nauta A, Vroome E de, Cox E, Korver T & Kraan K. De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. Gedrag & Organisatie 2005 (18) 326-337.

Nijssen M, Veldhuis H & Hoeksema L. Ken- en stuurgetallen Personeelsmanagement 2007/2008. WEKA, Amsterdam: 2007.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). Employment Outlook 2005. Paris: 2005

OSA (Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek). Trendrapport Vraag naar arbeid 2006. Tilburg: 2007.

Peeters MCW, Nauta A, Jonge J de & Schalk R. De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. Gedrag & Organisatie 2005 (18) 6, p. 297-308.

Polachek, SW & Siebert WS. The economics of earnings. Cambridge University Press, Cambridge, Massachusetts: 1993.

Robinson SL, Kraatz MS & Rousseau DM. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal* 1994 (34) p. 137-152.

Rousseau DM. Psychological contracts in organizations. Sage, Thousand Oaks/London: 1995

Sloten G van, Huiskamp R, Kraan K & Goudswaard A. Goed werkgeverschap: determinanten en effecten. TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid. Hoofddorp: 2006.

Smit AA, Andriessen S & Stark K. Lager opgeleiden in beweging. Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden. TNO Kwaliteit van Leven, Hoofddorp: 2005

Smulders P, Bossche S van den & Hupkens C. Vinger aan de pols van werkend Nederland. TNO Kwaliteit van Leven, Hoofddorp: 2007

Storm S & Naastepad R. Wat de commissie-Bakker weten moet. *ESB (Economisch Statistische Berichten)* 93 (2008) 4534 : 260 - 263

Thurow, L.C. (1975), *Generating inequality: mechanisms of distribution in the U.S.*, Basic Books. New York: 1975.

Thijssen JGL. Niet meer up-to-date. De betekenis van (perspectivische) obsoletie nader verkend. *BVV Bulletin* 2005 (12) 1 p.4-10.

Vianen AEM van. Onbegrensde loopbanen: een kwestie van persoon én organisatie. *Gedrag & Organisatie* 2007 (20) 3 p. 303-318.

Vos A de, Dewettinck K. & Buyens D. Waarheen met de loopbaan? Voorkeur van medewerkers en beïnvloeding door de organisatie. *Tijdschrift HRM* 2007 2, p. 27-50.

Vuuren D van & Euwals R. De structurele groei van het arbeidsaanbod op middellange termijn. CPB, Den Haag: 2006.

Zwetsloot G, Gründemann R & Vaandrager L. Integraal Gezondheidsmanagement (IGM). Eindrapportage. TNO Arbeid/NIGZ, Hoofddorp: 2003.

auteur Rob Gründemann
eindredactie Marketing & Communicatie,
Faculteit Maatschappij & Recht
opmaak Vormers
drukwerk Grafisch Bedrijf Tuijtel

lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties
openbare les Arbeidsparticipatie in Nederland:
de personeelsvoorziening met stip op de agenda van
management en HR. Beschikbaarheid en inzetbaarheid
van personeel steeds belangrijker voor bedrijven,
december 2008

adres Heidelberglaan 7, 3584 CS Utrecht

Postbus 85397, 3508 AJ Utrecht

telefoon 030 252 92 14

website www.socialeinnovatie.hu.nl

e-mail ksi@hu.nl

