

# Werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid

Irene Niks  
Swenneke van den Heuvel  
Jos Sanders

*In dit artikel kijken we naar trends in generieke maatregelen en maatwerkafspraken (i-deals) voor langer doorwerken en naar ontwikkelingen over tijd in de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Hierbij gaan we specifiek in op verschillen tussen werkgevers op basis van vestigingsgrootte, profit of non-profit, de aan- of afwezigheid van een brancheorganisatie en sector (financiële instellingen, gezondheid & welzijn en horeca). We doen dit op basis van data van de Werkgevers Enquête Arbeidsomstandigheden (WEA) en de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden voor werknemers (NEA). Uit de resultaten blijkt dat werkgevers nog altijd meer ontzienmaatregelen treffen dan stimuleringsmaatregelen en dat het gebruik van maatwerkafspraken toeneemt. Grote bedrijven, non-profit bedrijven en bedrijven die zijn aangesloten bij een brancheorganisatie treffen vaker maatregelen voor langer doorwerken. Daarnaast zien we bij werknemers een positieve trend in indicatoren voor duurzame inzetbaarheid, te weten de leeftijd tot waarop men wil en denkt te kunnen doorwerken en de inschatting van de eigen arbeidsmarktpositie. Dit kan deels een effect zijn van de maatregelen die werkgevers getroffen hebben, maar zal ook voor een groot deel te danken zijn aan conjunctuur en wetgeving.*

**Trefwoorden:** duurzame inzetbaarheid, werkgeversmaatregelen, i-deals, oudere werknemers, employability, pensioen, uitstroom

## Inleiding

Europa vergrijst in rap tempo. Hierdoor wordt de beroepsgeschikte EU-bevolking relatief kleiner, terwijl het aandeel gepensioneerden relatief groter wordt. Dit leidt weer tot een grotere druk op de beroepsgeschikte bevolking, die de sociale uitgaven voor uiteenlopende vormen van ouderenzorg moet betalen (Eurostat, 2019). Om het hoofd te bieden aan de (financiële) consequenties van genoemde trends zijn maatregelen voor langer doorwerken en

---

Dr. Irene Niks en Dr. Swenneke van den Heuvel zijn onderzoeker bij de afdeling Work Health Technology van TNO Leiden. Dr. Jos Sanders is onderzoeker bij de afdeling Sustainable Productivity and Employability bij TNO in Leiden en tevens als lector leren tijdens de beroepsloopbaan verbonden aan HAN University

duurzame inzetbaarheid nodig. Duurzame inzetbaarheid houdt in dat werkenden niet alleen hier en nu inzetbaar zijn, maar dat ze ook op de langere termijn kunnen en willen blijven werken (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). Indicatoren van duurzame inzetbaarheid zijn onder andere de huidige inzetbaarheid (Illmarinen, 2009), de leeftijd tot waarop werknemers denken in staat te zijn om het huidige werk te blijven doen en de leeftijd tot waarop zij willen doorwerken (Ybema, Geuskens, & Oude Hengel, 2009).

Door de Nederlandse overheid zijn om bovengenoemde redenen in de afgelopen jaren veelgebruikte uittrederoutes gesloten en wordt de AOW-leeftijd stapsgewijs verhoogd. Deze maatregelen zorgen er echter niet automatisch voor dat alle werknemers langer kunnen en/of willen doorwerken. Behalve dat gezondheidsklachten en motivatie een rol gaan spelen, hebben we te maken met een arbeidsmarkt waar kennis en vaardigheden steeds sneller verouderen als gevolg van technologische veranderingen (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Gezond, productief en zinvol doorwerken tot of zelfs voorbij de AOW-gerechtigde leeftijd eist naast overheidsmaatregelen ook stevige inspanningen van werkgevers en werknemers. Voor werknemers geldt dat ze moeten blijven investeren in hun kennis en vaardigheden, zodat deze van waarde blijven op de arbeidsmarkt. Daarvoor kunnen ze bijvoorbeeld bedrijfsopleidingen en cursussen volgen, nieuwe of andere taken op zich nemen, van baan of functie veranderen of zich een gezondere leefstijl aanmeten. Van werkgevers wordt verwacht dat zij werknemers 'daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden' bieden, om ervoor te zorgen dat werknemers duurzaam inzetbaar zijn en blijven (Van der Klink et al., 2010). Maar wat kunnen werkgevers zoal aan mogelijkheden en voorwaarden bieden?

Er zijn verschillende soorten maatregelen die werkgevers kunnen inzetten met het doel om langer doorwerken te bevorderen. In de wetenschappelijke literatuur worden deze maatregelen ook wel ingedeeld in curatieve, preventieve en amplitie-gerichte maatregelen (Ouweneel, Schaufeli & LeBlanc, 2009). Curatieve en preventieve maatregelen zijn gericht op het oplossen of voorkomen van specifieke problemen, zoals ziekteverzuim of ongewenste vervroegde uitstroom. Dit type maatregelen is in de praktijk meestal specifiek gericht op (het ontzien van) oudere werknemers (Brouwer et al., 2013). Voorbeelden hiervan zijn taakverlichting en extra verlofdagen voor oudere werknemers. Amplitie-maatregelen zijn daarentegen gericht op het bevorderen van het welbevinden en functioneren van werknemers (Ouweneel et al., 2009). Het doel is dus niet het voorkomen of oplossen van problemen, maar het stimuleren van positieve uitkomsten. Denk hierbij aan het stimuleren van continue ontwikkeling van werknemers door middel van formele en informele ontwikkelingsmogelijkheden, zoals scholing en taakrotatie.

### **Werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken: generiek of maatwerk?**

In de praktijk zijn werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken dus grofweg in te delen in ontzie- en stimuleringsmaatregelen. Op organisatieniveau kunnen ontzie- en stimuleringsmaatregelen worden ingezet middels generiek werkgeversbeleid, al dan niet gevoed door cao-afspraken, opleidings- en ontwikkelfondsen en/of brancheorganisaties. Hieronder vallen bijvoorbeeld

verlofregelingen en scholingsmogelijkheden (zie ook Brouwer et al., 2013). Werknemers vormen echter geen homogene groep. Zo bestaan er veel individuele verschillen in onder andere werkinhoud en gezondheid van werknemers (Marvell & Cox, 2017). Dit vraagt ook om diversiteit in maatregelen en ruimte voor individueel maatwerk, ofwel het kunnen maken van verschillende afspraken met individuele werknemers. In de literatuur worden maatwerkafspraken tussen werkgevers en werknemers die gunstig zijn voor zowel de medewerker als de organisatie ook wel idiosyncratische deals of i-deals genoemd (Rousseau, 2005). I-deals kunnen gericht zijn op de inhoud van het werk of op arbeidsvoorwaarden (Ng & Feldman, 2010; Rosen, Slater, Chang, & Johnson, 2011). Voorbeelden zijn maatwerkafspraken over zorgverlof, de ontwikkeling van werknemers, mogelijkheden voor flexibel werken of het oplossen van persoonlijke problemen van werknemers. Afhankelijk van de specifieke inhoud kunnen maatwerkafspraken dus zowel ontzien als stimuleren en ingezet worden als strategisch personeelsinstrument ten behoeve van duurzame inzetbaarheid van personeel (zie bijvoorbeeld Nauta, Oeij, Huiskamp, & Goudswaard, 2007; Rousseau, 2005).

Over de effectiviteit van werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken is helaas nog weinig bekend (De Lange, Ybema, & Schalk, 2011). De weinige effectstudies die er zijn leveren geen eenduidige resultaten op. Kroon en Free-se (2012) concludeerden op basis van hun onderzoek dat het voor de invloed van i-deals op motivatie en behoud vooral belangrijk lijkt te zijn dat de i-deal een win-winafspraak is tussen de werknemer en de organisatie, waar beide partijen profijt van hebben. Wanneer de afspraak door de werknemer geïnterpreteerd wordt als een eenzijdige gunst, en als er signalen zijn dat er iets mis is, zo stellen de auteurs, blijven de motiverende effecten van een i-deal achterwege. Voor maatwerkafspraken kunnen we dus stellen dat de effectiviteit sterk afhankelijk is van de inhoud en interpretatie door werknemer van de betreffende afspraak. Verder suggereert het literatuuroverzicht van Van Dam, Van Vuuren, en Van der Heijden (2016) dat stimuleringsmaatregelen mogelijk meer opleveren dan ontziemaatregelen. Zo zijn er aanwijzingen dat stimuleringsmaatregelen gericht op scholing en mobiliteit een positief effect hebben op de vitaliteit en employability van werknemers (Berntson, Sverke & Marklund, 2006; Dorenbosch, 2009). Voor ontziemaatregelen geldt juist dat er aanwijzingen zijn dat deze niet of minder effectief lijken te zijn voor langer doorwerken. Ontziemaatregelen voor oudere werknemers, zoals deeltijdpensioenen, zouden eerder beschouwd kunnen worden als een eerste stap richting pensionering dan als een stap naar langer doorwerken (Henkens, Van Dalen & Van Solinge, 2009; Kooij, Jansen, Dijkers & De Lange, 2011). Ook blijken sommige oudere werknemers weinig baat te hebben bij ontziemaatregelen (Van Vuuren & Montizaan, 2015), maar juist behoefte te hebben aan (meer) stimuleringsmaatregelen (Zacher & Frese, 2009; Van Dam, Bipp, & Van Ruysseveldt, 2015). Omdat individuele verschillen tussen werknemers groot zijn, en ook toenemen met het ouder worden (Schulz & Salthouse, 1999; Warr, 2001), lijkt vooral ruimte voor maatwerk van belang te zijn (Van Dam et al., 2016).

Desondanks blijkt uit studies uit 2012 en 2013 dat werkgeversbeleid voor langer doorwerken vooral bestaat uit generieke ontziemaatregelen (Brouwer et al., 2013; Van Vuuren, 2012). De vraag is of deze trend zich nog steeds voortzet, of dat maatwerk en stimuleringsmaatregelen langzamerhand grond winnen. Ook is het nog onduidelijk welke verschillen er tussen werkgevers zijn en wat de rol van brancheorganisaties en sectoren is bij het faciliteren en stimuleren van werkgevers om maatregelen te nemen. De antwoorden op deze vragen kunnen HR-professionals en branches helpen gericht beleid te voeren en werkgevers te ondersteunen bij het treffen van maatregelen voor langer doorwerken. Tenslotte is het de vraag hoe duurzame inzetbaarheid van werknemers zich over tijd ontwikkelt en hoe deze ontwikkeling zich lijkt te verhouden tot trends in werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken. Dit zou een indicatie kunnen geven van nut en noodzaak van werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken.

### **Doel en onderzoeksvragen**

In dit artikel gaan we in op werkgeversbeleid omtrent langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid. Het doel is in kaart te brengen hoe werkgevers invulling geven aan hun verantwoordelijkheid om langer doorwerken te stimuleren, hoe het ervoor staat met de duurzame inzetbaarheid van werknemers, en welke ontwikkelingen over tijd (trends) hierin zichtbaar zijn. Te verwachten is dat er op basis van de aard van het werk alsook bedrijfs- of sectorkenmerken grote verschillen zijn in het aantal en type maatregelen dat werkgevers treffen. Om hier inzicht in te krijgen vergelijken we werkgevers op basis van vestigingsgrootte, profit / non-profit en de aanwezigheid van brancheorganisatie. Daarnaast zullen we drie sectoren uitlichten die contrasteren op het gebied van arbeidsomstandigheden (zie bijvoorbeeld Douwes & Hooftman, 2019): financiële instellingen, gezondheid & welzijn en de horeca. Tenslotte brengen we trends in indicatoren van duurzame inzetbaarheid vanuit werknemersperspectief in kaart en vergelijken we de richting van deze trends met die van werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken. Hierbij zoomen we opnieuw in op de drie bovengenoemde sectoren. We beantwoorden de volgende vragen:

1. Welke generieke maatregelen voor langer doorwerken nemen werkgevers en welke trends zijn hierin zichtbaar?
2. Welke ruimte is er volgens werkgevers voor individueel maatwerk ter ondersteuning van duurzame inzetbaarheid, in hoeverre wordt deze ruimte door leidinggevend benut en welke trends zijn hierin zichtbaar?
3. Welke verschillen zijn er in de antwoorden op vragen 1 en 2 tussen werkgevers op basis van vestigingsgrootte, profit of non-profit, de aan- of afwezigheid van een brancheorganisatie en sector (financiële instellingen, gezondheid & welzijn en horeca)?
4. Welke trends zijn er in indicatoren voor duurzame inzetbaarheid vanuit werknemersperspectief, en hoe verhouden deze zich tot de in vragen 1 en 2 onderzochte trends in werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken (algemeen en specifiek in de sectoren financiële instellingen, gezondheid & welzijn en horeca)?

## Methode

### *Data en onderzoeksgroep*

In dit artikel maken we voor gegevens over werkgeversmaatregelen gebruik van data van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) van TNO. TNO vergaart met de WEA informatie over het arbeidsbeleid in Nederland, onder een steekproef van zo'n 24.000 vestigingen waarvan circa 5.000 daadwerkelijk meedoen aan het onderzoek. De enquête wordt hoofdzakelijk ingevuld door directeurs of eigenaars van bedrijven (2016: 65%) en in mindere mate door HR-professionals, bedrijfsleiders en vestigingsmanagers (2016: 24%). De gegevens zijn middels weging representatief gemaakt voor de Nederlandse situatie. Meer informatie over de WEA is te vinden op de website: <https://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/wea>.

Voor gegevens over de duurzame inzetbaarheid van werknemers vanuit werknemersperspectief maken we gebruik van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA). De NEA wordt uitgevoerd door TNO en CBS en levert informatie over de werksituatie, inzetbaarheid en gezondheid van een grote en representatieve steekproef van werknemers in Nederland. Voor dit artikel hebben we alleen de gegevens gebruikt van werknemers van 45 jaar en ouder, omdat maatregelen voor langer doorwerken met name op die groep zijn gericht. In 2010 betrof dit ruim 10.000 werknemers oplopend naar 20.000 werknemers in 2016. Meer informatie over de NEA is te vinden op de website: <https://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/nea>.

### *Vragenlijst*

In dit artikel staan de volgende onderwerpen uit de WEA- en NEA-vragenlijst centraal:

- *Maatregelen voor langer doorwerken.* De WEA-vraagformulering luidt: “Welke voorzieningen/maatregelen zijn er in uw vestiging getroffen, zodat alle werknemers langer kunnen doorwerken?”, waarbij meerdere antwoorden mogelijk zijn. Tabel 1 geeft een overzicht van de maatregelen die in de WEA worden uitgevraagd, waarbij we een onderscheid maken tussen ontzie- en stimuleringsmaatregelen. Ook geeft deze tabel de onderwerpen weer waarvan aan werkgevers is gevraagd in hoeverre er ruimte is voor maatwerkafspraken en in hoeverre die ruimte door leidinggevenden wordt gebruikt.
- *Individueel maatwerk op het gebied van arbeidsverhoudingen.* Ruimte voor maatwerk is uitgevraagd in de WEA met de vraag “In hoeverre is er veel of weinig ruimte in uw situatie voor individueel maatwerk over de volgende onderwerpen?” (zie Tabel 1). De antwoordcategorieën gaan van “heel veel ruimte” tot “heel weinig ruimte” of “weet niet”. Indien ruimte voor maatwerk aanwezig is, is werkgevers vervolgens gevraagd aan te geven in hoeverre er gebruik van deze ruimte wordt gemaakt: “In welke mate gebruiken de leidinggevenden de bestaande ruimte voor individueel maatwerk bij onderstaande onderwerpen op het gebied van arbeidsverhoudingen?”. De antwoordcategorieën variëren van “in zeer sterke mate” tot “helemaal niet” of “weet niet”.

- *Duurzame inzetbaarheid van werknemers.* Uit de NEA zijn drie vragen meegenomen als indicatoren voor duurzame inzetbaarheid van werknemers: “Ik zou gemakkelijk een nieuwe baan/functie kunnen krijgen bij een andere werkgever” (4-puntsschaal; helemaal niet mee eens – helemaal eens)”, “Tot welke leeftijd zou u door willen gaan met werken?” (open vraag) en “Tot welke leeftijd denkt u – lichamelijk en geestelijk – in staat te zijn om uw huidige werk voort te zetten?” (open vraag).

Maatregelen langer doorwerken: ontzien	Maatregelen langer doorwerken: stimuleren	Maatwerkafspraken
Deeltijd vervroegde uit-treding (deeltijd-VUT)	Stimuleren scholings-en/of cursusdeelname	Werktijden van medewerkers
Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige en ploegen-dienst	Taakverbreding/taakroulatie	Werkprestaties van medewerkers
Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis	Loopbaan- en/of functioneringsgesprekken	Ontwikkeling/opleiding van medewerkers
Extra vrije dagen bij oudere werknemers	Omscholen naar een andere baan/functie	De taakinhoud en/of het aantal taken van werknemers
Taakverlichting en/of aanpassing takenpakket	Gezondheidsbeleid/stimuleren van gezondheid ingevoerd	Zorgverlof/mantelzorg
		Werkplek van werknemers
		Werkduur van werknemers

Tabel 1. Overzicht van maatregelen en maatwerkafspraken voor langer doorwerken zoals uitgevraagd in de WEA

### Analyses

In dit artikel maken we gebruik van beschrijvende statistieken en trendanalyses met behulp van SPSS. Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen kijken we naar de uitkomsten van de WEA op de vragen over maatregelen voor langer doorwerken en maatwerkafspraken. Voor het ontwaren van trends in deze uitkomsten vergelijken we de WEA-gegevens van 2016 met die van de WEA-metingen uit 2010, 2012 en 2014 (onderzoeksvragen 1 en 2. Vervolgens maken we onderscheid in de uitkomsten van de WEA 2016 op basis van vestigingsgrootte, profit/non-profit, aanwezigheid van een brancheorganisatie en sector (onderzoeksvraag 3).

Voor het beantwoorden van onderzoeksvraag 4 maken we gebruik van NEA-gegevens over de periode 2011 tot en met 2016. Deze vergelijken we met WEA-gegevens uit dezelfde periode. Dit doen we op basis van separate trendanalyses en visuele inspectie, aangezien de in dit artikel gebruikte

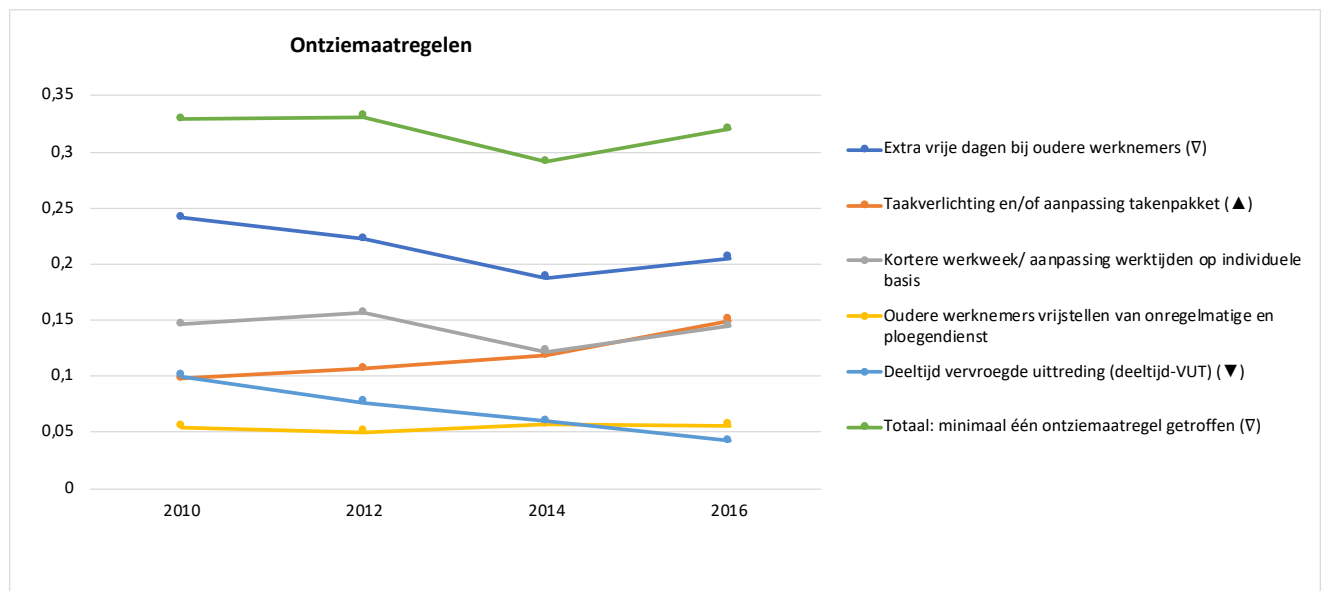
uitkomsten van de NEA- en WEA-databestanden niet koppelbaar zijn op bedrijfsniveau. Uit verkennende analyses bleek dat er sprake is van een onderlinge samenhang tussen type maatregelen (i.e. ontzie-, stimuleringsmaatregel of maatwerk). Dat wil zeggen dat organisaties die gebruik maken van een bepaald type maatregel vaker gebruik maken van andere maatregelen van hetzelfde type en minder van een andere type maatregel. Daarom hebben we voor onderzoeksvraag 4 de maatregelen per type geclusterd. Voor de ontzie- en stimuleringsmaatregelen is het gemiddelde genomen van de schaal (van 1 [helemaal niet] tot 5 [in sterke mate]). Voor maatwerk is het gemiddelde genomen van het gebruik van maatwerkafspraken over de onderwerpen waarvan gegevens over de periode 2010 – 2016 beschikbaar zijn, namelijk werktijden, werkprestaties en ontwikkeling/opleiding van werknemers.

Bij het interpreteren van de resultaten kijken we naar de statistische significantie en naar de grootte van de verschillen over de tijd heen. Om hier iets over te kunnen zeggen maken we gebruik van Cohen's *d* (Cohen, 1988). Voor verschillen tussen groepen wordt vaak een grenswaarde van 0,20 gehanteerd om te onderscheiden of een verschil wel of niet betekenisvol is. Voor veranderingen in de tijd hanteren we een grenswaarde van 0,10, omdat eenzelfde percentuele verschil over de tijd al betekenisvol kan zijn terwijl dat tussen groepen als irrelevant beschouwd kan worden (Houtman, Kraan, Bakhuys Roozenboom & Van den Bossche, 2017); dus wanneer Cohen's *d* groter is dan 0,10 kunnen we spreken van een betekenisvol verschil over de tijd. In de figuren geven we dit aan met een gesloten driehoek (▲ voor een stijgende trend; ▼ voor een dalende trend). Significante verschillen met een Cohen's *d* kleiner dan 0,10 rapporteren we met een open driehoek (△ voor stijgende trend; ▽ voor een dalende trend).

### *Resultaten*

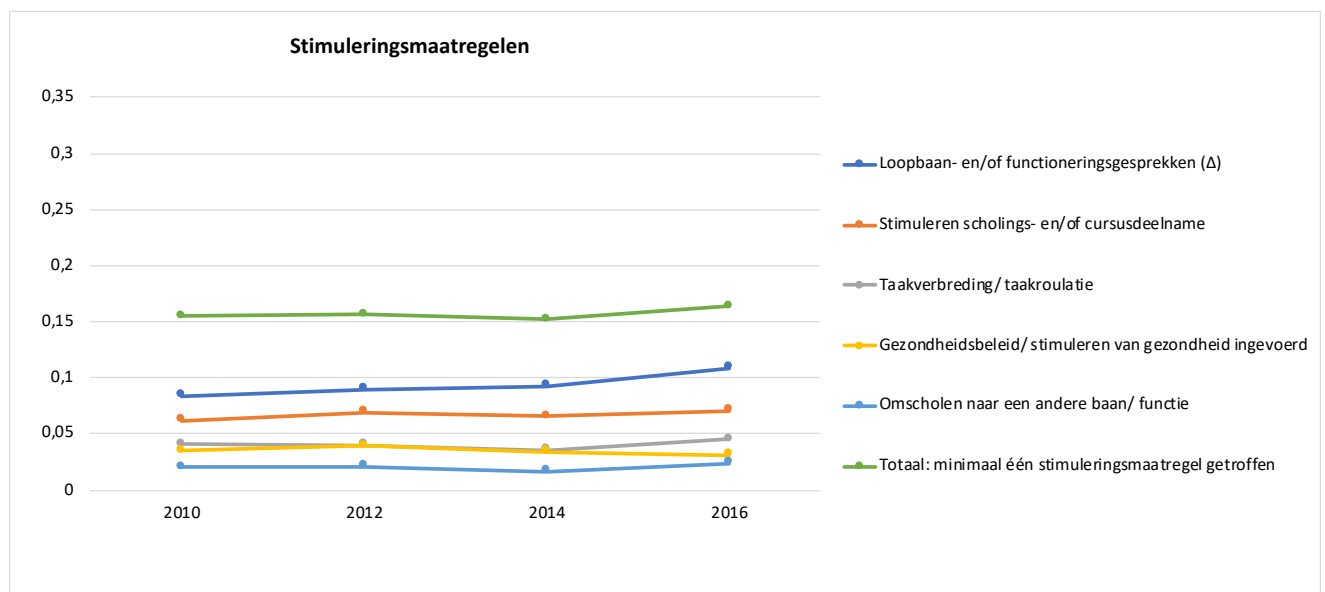
Maatregelen voor langer doorwerken: stand van zaken en trends (onderzoeksvraag 1)

In figuren 1 en 2 staan de verschillende maatregelen voor langer doorwerken die werkgevers in 2016 en voorgaande jaren troffen samengevat, onderverdeeld naar ontzie- en stimuleringsmaatregelen.



Figuur 1: Ontziemaatregelen die werkgevers in 2010, 2012, 2014 en 2016 troffen

▲ of ▼ : statistisch significante trend ( $p < 0,05$ ), Cohen's d is groter dan 0,10  
 △ of ▽ : eveneens statistisch significant, maar Cohen's d is kleiner dan 0,10



Figuur 2: Stimuleringsmaatregelen die werkgevers in 2010, 2012, 2014 en 2016 troffen

▲ of ▼ : statistisch significante trend ( $p < 0,05$ ), Cohen's d is groter dan 0,10  
 △ of ▽ : eveneens statistisch significant, maar Cohen's d is kleiner dan 0,10

Stimuleringsmaatregelen blijken in 2016 nog steeds minder vaak te worden getroffen dan ontziemaatregelen: terwijl een derde van de werkgevers minimaal één ontziemaatregel heeft getroffen, is dat voor stimuleringsmaatre-

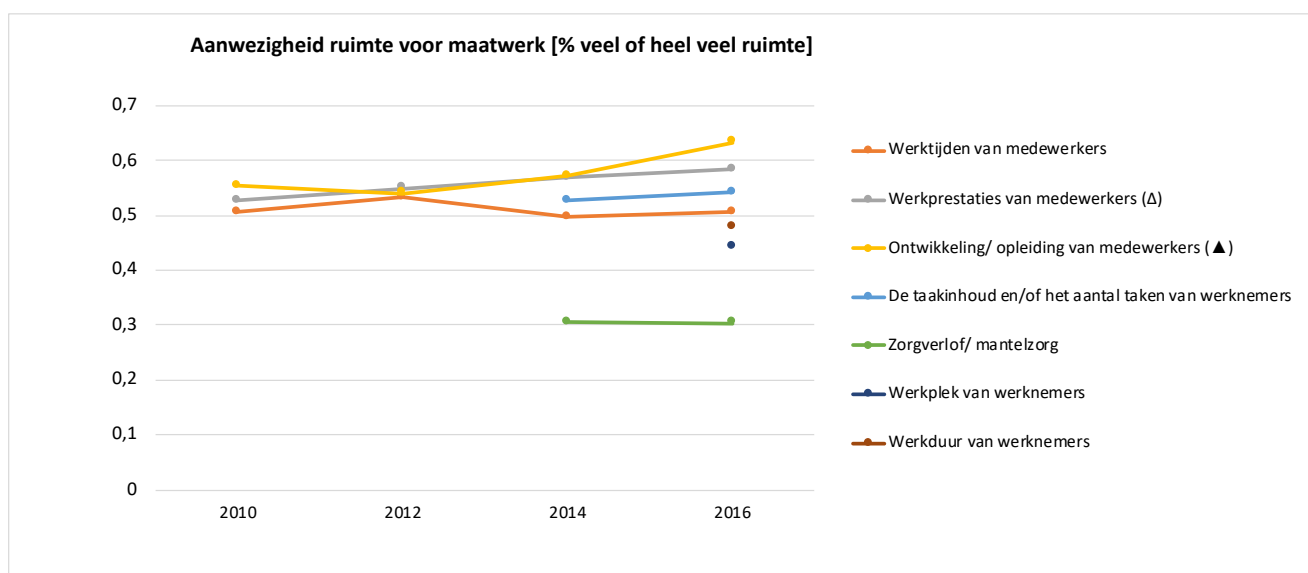


gelen maar 16%. De ontziemaatregel ‘extra vrije dagen voor oudere werknemers’ wordt het meest ingezet (21%). Onder de stimuleringsmaatregelen is ‘loopbaan- en/of functioneringsgesprekken’ de meest voorkomende maatregel (11%).

Opvallend is de toename in het gebruik van de ontziemaatregel ‘taakverlichting en/of aanpassing takenpakket’. In 2016 heeft 15% van de organisaties deze ontziemaatregel getroffen versus 10% in 2010. Het gebruik van de ontziemaatregel ‘deeltijd-VUT’ neemt daarentegen gestaag af.

*Ruimte voor en gebruik van maatwerk: stand van zaken en trends (onderzoeksvraag 2)*

Figuren 3 en 4 geven de aanwezigheid en het gebruik van ruimte voor maatwerk in 2016 en voorgaande jaren weer. De vraag naar de mate waarin door leidinggevend gebruik wordt gemaakt van maatwerk is alleen gesteld aan werkgevers die hebben aangegeven dat ruimte voor maatwerk aanwezig is.



Figuur 3: Percentage werkgevers dat in 2010, 2012, 2014 en 2016 aangeeft dat (heel) veel ruimte voor maatwerk aanwezig is

▲ of ▼ : statistisch significante trend ( $p < 0,05$ ), Cohen's d is groter dan 0,10.  
 △ of ▽ : eveneens statistisch significant, maar Cohen's d is kleiner dan 0,10



Figuur 4: Percentage werkgevers dat in 2010, 2012, 2014 en 2016 aangeeft dat door leidinggevenden in (zeer) sterke mate gebruik wordt gemaakt van maatwerk

▲ of ▼ : statistisch significante trend ( $p < 0,05$ ), Cohen's d is groter dan 0,10.

Als we kijken naar het type maatwerkafspraken, geeft de meerderheid van de werkgevers aan dat er (heel) veel ruimte is voor maatwerk op het gebied van ontwikkeling en opleiding, werkprestaties van werknemers en de taakinhoud en/of het aantal taken. Ongeveer een derde van de werkgevers geeft aan dat er (heel) veel ruimte is voor maatwerkafspraken over zorgverlof/mantelzorg. Werkgevers die ruimte bieden voor maatwerk geven aan dat maatwerkafspraken over werkprestaties en taakinhoud en/of het aantal taken het meest worden toegepast. Maatwerkafspraken over zorgverlof of mantelzorg komen minder voor.

Alleen de onderwerpen werktijden, werkprestaties en ontwikkeling/opleiding van medewerkers zijn vanaf 2010 gemeten. Als we inzoomen op deze onderwerpen, dan zien we dat er sinds 2012 in steeds meer bedrijven ruimte is voor individuele maatwerkafspraken over ontwikkeling en opleiding van medewerkers: het aandeel werkgevers dat aangeeft dat hier veel of heel veel ruimte voor is neemt toe van 54% in 2012 naar 63% in 2016. Ook zien we dat er de afgelopen jaren door leidinggevenden steeds meer gebruik wordt gemaakt van maatwerk ten aanzien van ontwikkeling/opleiding. Terwijl in 2010 en 2012 38% van de bedrijven aangeeft dat hier in (zeer) sterke mate gebruik van wordt gemaakt, ligt dit percentage in 2016 op 45%.

#### *Verschillen tussen werkgevers (onderzoeksvraag 3)*

We hebben werkgevers vergeleken op getroffen maatregelen voor langer doorwerken, de aanwezige ruimte voor maatwerk en het gebruik van deze ruimte. Daarbij maken we onderscheid op basis van vestigingsgrootte, profit/non-profit en de aanwezigheid van een brancheorganisatie. Tevens laten we de verschillen zien tussen bedrijven in de sectoren financiële instellingen,

gezondheid & welzijn en horeca. De cijfers die we hier noemen zijn online terug te vinden in [hoofdstuk 9 van het TNO-rapport Duurzame Inzetbaarheid in Nederland](#) (Niks, Boersma, & Sanders, 2018; Bijlage 1, tabel B1.3 en B1.4).

#### *Vestigingsgrootte*

Uit de WEA 2016 blijkt dat bedrijven met 50 of meer werknemers vaker generieke maatregelen treffen voor langer doorwerken dan kleinere bedrijven. Dat geldt vooral voor de maatregelen ‘extra vrije dagen voor werknemers’, ‘een kortere werkweek’ en het ‘houden van loopbaangesprekken’. In de kleinste bedrijven zijn maatregelen vaak geheel afwezig: van de bedrijven met 2-4 medewerkers geeft 73% aan dat er geen maatregelen worden getroffen, terwijl dit aandeel voor bedrijven met 50-99 en 100+ medewerkers respectievelijk 23% en 13% bedraagt. De maatregelen die het meest voorkomen in kleinere bedrijven zijn ontziemaatregelen, zoals het inzetten van extra vrije dagen bij oudere werknemers en ‘taakverlichting en/of aanpassing takenpakket’.

Als we kijken naar maatwerk, valt op dat kleinere bedrijven meer ruimte hebben voor maatwerkafspraken over werktijden en dat leidinggevenden binnen deze bedrijven hier ook meer gebruik van maken. In positieve zin valt onder bedrijven met 100 of meer werknemers op dat zij relatief vaak aangeven veel ruimte voor maatwerk te hebben op het gebied van ontwikkeling en opleiding (79% versus een gemiddelde van 63%) en zorgverlof of mantelzorg (53% versus een gemiddelde van 30%).

#### *PROFIT/NON-PROFIT*

Non-profit bedrijven treffen vaker generieke maatregelen voor langer doorwerken dan profit-bedrijven. Extra vrije dagen bij werknemers en het houden van loopbaangesprekken komen het meest voor bij non-profit bedrijven. Ook wordt er relatief veel aan gezondheidsbeleid gedaan. In de profitsector worden voornamelijk ontziemaatregelen getroffen: ‘extra vrije dagen voor oudere werknemers’, ‘taakverlichting en/of aanpassing takenpakket’ en ‘kortere werktijden of het aanpassen van werktijden op individuele basis’.

Daarnaast is er bij non-profit bedrijven meer ruimte voor maatwerkafspraken op het terrein van zorgverlof dan bij profit-bedrijven. Echter, ook hier is de mate van gebruik door leidinggevenden van maatwerkafspraken over zorgverlof relatief laag: 48% van non-profit bedrijven geeft aan veel ruimte voor zorgverlof te hebben, terwijl 31% aangeeft dat leidinggevenden de aanwezige ruimte (zeer) sterk benutten.

#### *AANWEZIGHEID BRANCHEORGANISATIE*

Bedrijven die aangeven dat er in hun sector geen branchevereniging actief is, rapporteren minder generieke maatregelen voor langer doorwerken dan bedrijven die aangeven dat er wel een branchevereniging is. Dit geldt vooral voor ontziemaatregelen zoals een ‘kortere werktijd’ (9% van de bedrijven zonder branchevereniging vs. 18% van de bedrijven met branchevereniging), ‘extra vrije dagen’ (respectievelijk 14% vs. 25%) en ‘taakverlichting/aanpassing takenpakket’ (respectievelijk 11% vs. 18%). 70% van de bedrijven zonder

branchevereniging geeft aan dat er geen generieke maatregelen zijn getroffen, versus 55% van de bedrijven met branchevereniging.

Verder valt op dat bedrijven mét een brancheorganisatie minder ruimte hebben voor maatwerkafspraken over werktijden of over de werkplek dan bedrijven waar geen brancheorganisatie is (respectievelijk 45% en 39% vs. 57% en 48%). Daarnaast maken leidinggevendenden in deze bedrijven over het algemeen ook minder vaak gebruik van maatwerkafspraken.

#### SECTOR: FINANCIËLE DIENSTVERLENING, ZORG & WELZIJN EN HORECA

Generieke maatregelen worden het minst vaak gerapporteerd in de horeca en het meest in de sector zorg en welzijn. In de horeca geeft 72% van de WEA-respondenten aan dat er geen maatregelen zijn getroffen. In de zorg is dit 53%. Financiële instellingen zitten hier met 64% tussen in. Een vergelijkbaar beeld zien we voor zowel ontzie- als stimuleringsmaatregelen, en voor vrijwel alle maatregelen die daaronder vallen.

Ruimte voor maatwerk vinden we het meest bij de financiële instellingen, maar ook in de sector zorg en welzijn is er relatief veel ruimte specifiek voor de onderwerpen ‘ontwikkeling / opleiding’ en ‘zorgverlof / mantelzorg’. In de horeca is de ruimte voor maatwerk gemiddeld tot iets minder dan gemiddeld. Het gebruik van maatwerk door leidinggevendenden laat relatief gezien hetzelfde beeld zien. Bij de financiële instellingen en bij zorg en welzijn worden relatief veel maatwerkafspraken gemaakt over de ontwikkeling van het personeel en over de taakinhoud. In de horeca worden juist relatief weinig taakafspraken gemaakt over de ontwikkeling. Daarentegen zijn er in deze sector relatief veel afspraken over de werkduur.

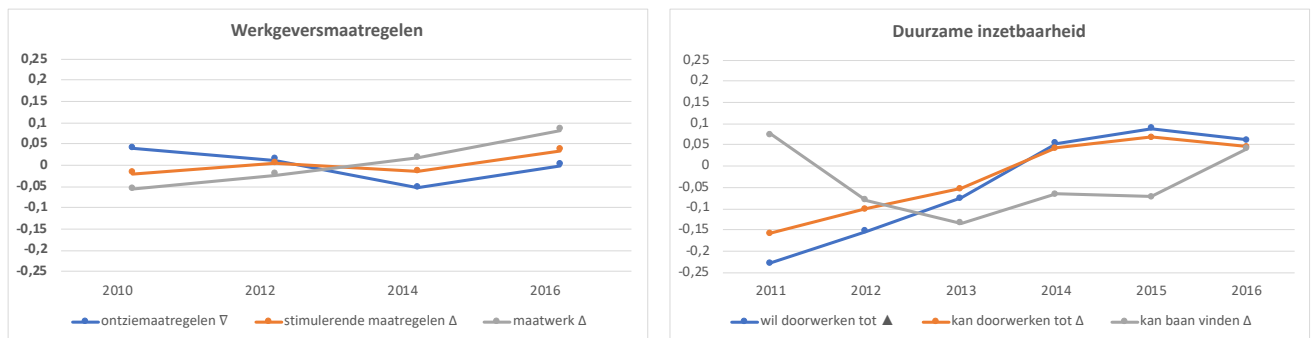
#### TRENDS IN DUURZAME INZETBAARHEID VAN WERKNEMERS (ONDERZOEKSVRAAG 4)

In voorgaande analyses keken we naar trends in werkgeversbeleid voor langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid vanuit werkgeversperspectief. Maar hoe staat het ervoor met ontwikkelingen in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers vanuit medewerkersperspectief? En gaan algemene trends in werkgeversmaatregelen en door medewerkers ervaren duurzame inzetbaarheid gelijk op? Om hier zicht op te krijgen kijken we naar algemene ontwikkelingen over tijd in indicatoren van duurzame inzetbaarheid van werknemers vanuit werknemersperspectief en onderzoeken we hoe deze ontwikkelingen zich op het oog verhouden tot algemene trends in werkgeversmaatregelen. Vervolgens zoomen we opnieuw in op drie contrasterende sectoren.

#### ALGEMEEN

Figuur 5 geeft zowel de algemene trends weer in werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken (vanuit werkgeversperspectief), als trends in indicatoren van duurzame inzetbaarheid (vanuit werknemersperspectief). De scores zijn gestandaardiseerd, zodat ze op dezelfde schaal (y-as) kunnen worden weergegeven en daardoor beter vergelijkbaar zijn. De nullijn geeft het gemiddelde van elke variabele over de gehele periode weer. Een score boven of onder de nullijn betekent dus dat er in dat jaar voor de betreffende variabele sprake

was van een respectievelijk bovengemiddelde of ondergemiddelde score ten opzichte van de gehele periode. Op basis van deze gegevens lijkt het erop dat ontzietmaatregelen over de tijd iets af lijken te nemen ten gunste van stimuleringsmaatregelen en gebruik van ruimte voor maatwerk. Deze trends zijn weliswaar significant, maar weinig betekenisvol door de kleine effectgrootte (Cohen's  $d < .10$ ). Er is ook een positieve trend te zien in de indicatoren voor duurzame inzetbaarheid, met name voor het willen doorwerken (Cohen's  $d > .10$ ). Oftewel, de leeftijd tot waarop werknemers aangeven door te willen werken stijgt. Ook de leeftijd tot waarop werknemers denken door te kunnen werken en hun optimisme over hun kansen om een andere baan te vinden lijkt over de tijd te stijgen, al zijn deze trends vooralsnog weinig betekenisvol (Cohen's  $d < .10$ ).

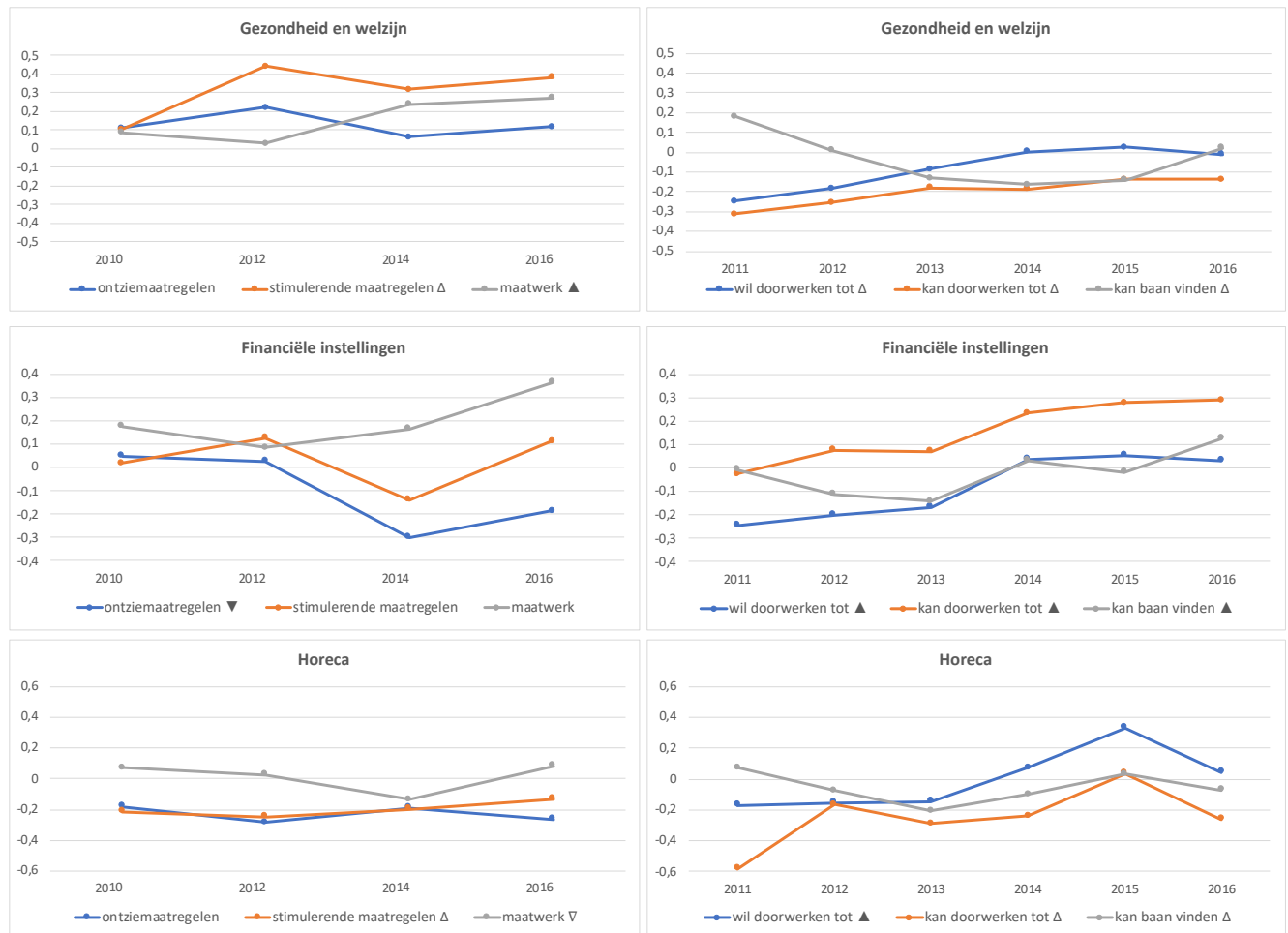


Figuur 5: Trends in werkgeversmaatregelen en indicatoren van duurzame inzetbaarheid

▲ of ▼ : statistisch significante trend ( $p < 0,05$ ), Cohen's  $d$  is groter dan 0,10.  
 Δ of ▽ : eveneens statistisch significant, maar Cohen's  $d$  is kleiner dan 0,10

#### SECTORNIVEAU

Uit voorgaande analyses blijkt dat er op sectorniveau verschillen tussen werkgevers zijn in de mate waarin zij maatregelen nemen voor langer doorwerken, of dit nou generieke maatregelen zijn of ruimte en benutting van maatwerkafspraken. Te verwachten is dan dat er op sectorniveau ook verschillen optreden in de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Figuur 6 laat de trends in werkgeversmaatregelen en duurzame inzetbaarheid zien voor de sectoren financiële instellingen, gezondheid en welzijn en de horeca. Ook hier zijn de scores gestandaardiseerd, waarbij de 0-lijn de gemiddelde score van alle sectoren over de gehele periode weergeeft. Horeca levert het minst gunstige beeld op qua werkgeversmaatregelen: er zijn over het algemeen in de afgelopen jaren minder maatregelen getroffen dan gemiddeld en er is geen stijgende lijn zichtbaar. Duurzame inzetbaarheid in deze sector ligt in de afgelopen jaren veelal net op of onder het gemiddelde, met uitzondering van willen doorwerken: hierin is een positieve trend te zien. Financiële instellingen laten over de hele linie gunstige trends zien op het gebied van de duurzame inzetbaarheid, terwijl de mate van ontzietmaatregelen in dezelfde periode afneemt. Voor gezondheid en welzijn valt op dat ondanks een positieve trend in gebruik van ruimte voor maatwerk in de periode 2010-2016, de duurzame inzetbaarheid van werknemers net op of onder het gemiddelde ligt en over de jaren niet of slechts heel gestaag toeneemt.



Figuur 6: Trends in werkgeversmaatregelen gericht op langer doorwerken en in indicatoren voor duurzame inzetbaarheid voor de sectoren 'financiële instellingen', 'gezondheid en welzijn' en 'horeca'.

▲ of ▼ : statistisch significante trend ( $p < 0,05$ ), Cohen's  $d$  is groter dan 0,10.  
 △ of ▽ : eveneens statistisch significant, maar Cohen's  $d$  is kleiner dan 0,10

### Conclusie

Dit artikel richtte zich op werkgeversbeleid ten aanzien van langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid. Het doel was in kaart te brengen hoeveel en welk type maatregelen voor langer doorwerken werkgevers treffen, hoe het ervoor staat met de duurzame inzetbaarheid van werknemers, en welke ontwikkelingen over tijd (trends) hierin zichtbaar zijn. Hiertoe maakten we gebruik van werkgeversdata over maatregelen voor langer doorwerken en werknemersdata over duurzame inzetbaarheid. Specifiek keken we naar trends in deze data over de periode 2010 tot 2016 en naar verschillen tussen werkgevers. Hieronder bespreken we per onderzoeksvraag de belangrijkste bevindingen.

*Vraag 1. Welke generieke maatregelen voor langer doorwerken nemen werkgevers en welke trends zijn hierin zichtbaar?*

Om het langer doorwerken van werknemers te bevorderen blijken werkgevers vaker te kiezen voor generieke ontziemaatregelen dan voor generieke stimuleringsmaatregelen. Aangezien ontziemaatregelen zoals uitgevraagd

in de WEA geënt zijn op oudere werknemers, lijkt het beleid rondom duurzame inzetbaarheid in de praktijk vooralsnog vooral op deze groep gericht. Ontziemaatregelen impliceren een reactie op verminderde belastbaarheid/inzetbaarheid, terwijl stimuleringsmaatregelen een investering zijn in toekomstige (lange termijn) inzetbaarheid. Met andere woorden, er zit meer korte termijn urgentie achter het treffen van ontziemaatregelen dan achter het treffen van stimuleringsmaatregelen. Dit kan bovengenoemd verschil verklaren. Binnen de categorie ontziemaatregelen zien we een positieve trend in 'Taakverlichting en/of aanpassing takenpakket' en een negatieve trend in 'Deeltijd-VUT'. Het verschil in de richtingen van deze trends zou te maken kunnen hebben met de ingeschatte kosten die voor 'Deeltijd-VUT' zijn gestegen vanwege het vervallen van fiscale voordelen.

*Vraag 2. Welke ruimte is er volgens werkgevers voor individueel maatwerk ter ondersteuning van duurzame inzetbaarheid, in hoeverre wordt deze ruimte door leidinggevenden benut en welke trends zijn hierin zichtbaar?*

Naast generieke maatregelen die voor al het personeel gelden, kunnen werkgevers ook individuele maatwerkafspraken over werk en arbeidsvoorwaarden inzetten als strategisch personeelsinstrument voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van hun personeel (bijvoorbeeld Nauta et al., 2007; Rousseau, 2005). De vraag is echter in hoeverre werkgevers daadwerkelijk gebruik maken van dit instrument. In de praktijk lijkt er vooral sprake te zijn van aanwezigheid en benutting van ruimte voor maatwerk wanneer deze ruimte direct gerelateerd is aan functie-inhoud (werkprestaties, ontwikkeling/opleiding, en taakinhoud) en in mindere mate wanneer het gaat over arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld werktijden, zorgverlof). Dit kan verklaard worden door het feit dat cao's de ruimte voor maatwerkafspraken rondom aanpassingen in werktijden of verlofregelingen beperken, terwijl een toenemend aantal cao's juist afspraken omtrent het thema employability en bijvoorbeeld scholing bevat (Ministerie van SZW, 2017). Vooral ruimte voor maatwerk op het gebied van zorgverlof/mantelzorg is laag in vergelijking met andere maatwerkafspraken. Ook daar waar relatief veel ruimte is voor zorgverlof (non-profit, grote bedrijven, zorg en welzijn), wordt deze ruimte vaak niet gebruikt. Dit verschil is waarschijnlijk toe te wijzen aan het feit dat zorgverlof/mantelzorg niet op alle medewerkers van toepassing is. Oftewel, benutting van ruimte hiervoor is pas aan de orde als zich een situatie voordoet waarin medewerkers daadwerkelijk ruimte voor zorgverlof/mantelzorg nodig hebben. Het feit dat we bij maatwerk vooral een positieve trend zien op het gebied van ontwikkeling/opleiding lijkt samen te hangen met de verschuiving in aandacht van ontzien (o.a. meer verlof) naar stimulering (o.a. meer scholing) in cao's.

*Vraag 3. Welke verschillen zijn er in de antwoorden op vragen 1 en 2 tussen werkgevers op basis van vestigingsgrootte, profit of non-profit, de aan- of afwezigheid van een brancheorganisatie en sector?*

Uit de WEA-data blijkt dat kleine bedrijven over het algemeen minder maatregelen voor langer doorwerken treffen. Dit hangt logisch samen met het feit dat kleine bedrijven vaak over minder financiële ruimte beschikken dan grotere bedrijven. Wel hebben kleinere bedrijven meer ruimte voor maatwerkafspraken over werktijden en maken ze ook meer gebruik van deze ruim-

te dan grotere bedrijven. Dit zijn zaken die bij grotere bedrijven vaak op voorhand bepaald zijn. Grotere bedrijven hebben daarentegen meer ruimte voor maatwerk op het gebied van ontwikkeling en opleiding en zorgverlof of mantelzorg.

Hiernaast wijzen WEA-data erop dat non-profit bedrijven vaker maatregelen treffen voor langer doorwerken dan profit-bedrijven. Bij non-profit bedrijven is daarnaast meer ruimte voor maatwerkafspraken op het terrein van zorgverlof. Brancheorganisaties lijken ervoor te zorgen dat bedrijven weliswaar meer maatregelen voor langer doorwerken treffen, maar dat er bij deze bedrijven minder ruimte is voor maatwerk en ook minder benutting van de beschikbare ruimte. Een mogelijke verklaring is dat de aanwezigheid van een brancheorganisatie samengaat met meer collectieve regelingen voor werknemers. Het is denkbaar dat er hierdoor minder aandacht en ruimte is voor afspraken op individueel niveau.

Tenslotte blijkt uit een vergelijking tussen de sectoren financiële dienstverlening, zorg & welzijn en horeca dat de horeca de sector is waarin het minst gedaan wordt aan maatregelen voor langer doorwerken. Dit is dan ook een relatief 'jonge' sector waarin de mate van vergrijzing laag is. De financiële dienstverlening heeft de meeste ruimte voor maatwerkafspraken. Dit zien we terug in de manier van bedrijfsvoering in deze sectoren, waar veelal sprake is van individuele targets en bonussen.

*Vraag 4. Welke trends zijn er in duurzame inzetbaarheid vanuit werknemersperspectief, en hoe verhouden deze zich tot trends in werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken ?*

Over het algemeen zien we een stijgende lijn in duurzame inzetbaarheid zoals ervaren door werknemers. Tegelijkertijd zien we een stijgende lijn in de mate waarin werkgevers de afgelopen jaren maatregelen troffen voor het bevorderen van langer doorwerken. Aangezien de data niet aan elkaar gekoppeld zijn kunnen we helaas geen conclusies trekken over verbanden tussen deze trends. Werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken en specifiek maatwerkafspraken zullen naar alle waarschijnlijkheid wel bijdragen aan een positieve trend in duurzame inzetbaarheid, maar deze aanname wordt op basis van visuele inspectie niet duidelijk bevestigd door de data en de trends die we zien in de drie onderzochte sectoren.

Wel zien we duidelijke sectorverschillen in trends in duurzame inzetbaarheid. In de horeca zijn nauwelijks meer maatregelen genomen en is er ook nauwelijks een toename in duurzame inzetbaarheid. De financiële sector laat een heel ander beeld zien. Voor de periode 2010-2014 is er eerst een lichte afname in de mate waarin maatregelen worden genomen. Vooral op ontzietmaatregelen wordt in deze periode flink minder ingezet. In de periode 2014-2016 zien we echter weer meer maatregelen, zowel gericht op ontzien als op stimuleren. De ruimte voor maatwerkafspraken lijkt in de financiële sector gedurende de gehele periode van 2010-2016 gestaag toe te nemen. Deze wat wisselende trends in maatregelen en maatwerk gaan gepaard met een geleidelijke verbetering van de duurzame inzetbaarheid in de sector.



Tenslotte zien we binnen de sector zorg en welzijn weliswaar een toename in gebruik van ruimte voor maatwerk en in getroffen stimuleringsmaatregelen, maar die gaan vooralsnog niet gepaard met een verbetering duurzame inzetbaarheid in termen van willen en kunnen doorwerken en het kunnen vinden van een (andere) baan.

### **Reflectie: huidige studie en toekomstig onderzoek**

Een sterk punt van dit onderzoek is dat het inzicht biedt in de prevalentie van werkgeversmaatregelen, trends en verschillen tussen sectoren op basis van voor Nederland representatieve datasets. Ook in de toekomst is het van belang trends en verschillen tussen sectoren te blijven monitoren, zeker in het licht van de huidige Coronacrisis en de verwachte impact op de conjunctuur. Dit kan helpen om het overheidsbeleid richting bepaalde sectoren te stimuleren, als uit de monitoringdata blijkt dat die achterblijven. Daarnaast zou het zinvol zijn de huidige studie met data uit andere landen binnen Europa te repliceren, om ook conclusies te kunnen trekken voor andere landen dan Nederland dan wel op Europees niveau. Een ander sterk punt van het huidige onderzoek is dat het naast trends in werkgeversmaatregelen vanuit werkgeversperspectief ook trends laat zien in indicatoren van duurzame inzetbaarheid vanuit werknemersperspectief. Dit geeft een indicatie van nut en noodzaak van werkgeversmaatregelen. Tegelijkertijd kleeft hier een grote limitatie aan: doordat de databronnen niet op bedrijfsniveau aan elkaar te koppelen zijn, blijft het gissen wat de daadwerkelijke impact van de onderzochte werkgeversmaatregelen op duurzame inzetbaarheid is. Er zou daarom meer aandacht moeten komen voor interventieonderzoek op dit gebied, waarbij indicatoren voor duurzame inzetbaarheid en mogelijk objectieve bedrijfsgegevens voor, tijdens en na het implementeren van een maatregel in kaart worden gebracht (zie ook Ybema, Van Vuuren, & Van Dam, 2020; Van Vuuren, 2012). Alleen dan kunnen we inzicht krijgen in de effectiviteit van (afzonderlijke) ontzie- en stimuleringsmaatregelen, ruimte voor maatwerkafspraken en de benutting daarvan door werkgever en werknemer.

### **Implicaties voor HR-professionals**

Op basis van de monitorgegevens kunnen we voorzichtig stellen dat het op landelijk niveau de goede kant op lijkt te gaan met de mate waarin en manier waarop werkgevers invulling geven aan hun verantwoordelijkheid om langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Toch is blijvende aandacht voor dit thema vanuit de HRM-praktijk noodzakelijk.

Ten eerste zien we nog geen duidelijke stijging in de mate van stimuleringsmaatregelen, ondanks dat onderzoek suggereert dat dit type maatregelen effectiever is met betrekking tot langer doorwerken dan ontziemaatregelen. Ons advies voor HR-professionals is daarom om vooral stimuleringsmaatregelen onder de aandacht te brengen en te houden en om alle leeftijdsgroepen in het beleid voor langer doorwerken te betrekken (zie ook Kooij, 2010; Kooij, 2016). Langer doorwerken is tenslotte niet iets dat alleen oudere werknemers aangaat, net zo min als het bevorderen van welbevinden en functioneren alleen van belang is voor jongere werknemers. Ook Nauta, De Lange & Görtz (2010) stellen voor om HR-beleid niet af te stemmen op kalenderleeftijd,

maar op de individuele mogelijkheden, behoeftes, affiniteiten en wensen van hun medewerkers.

Dit brengt ons bij het tweede punt, namelijk het belang van de dialoog met medewerkers over individuele mogelijkheden, behoeftes, affiniteiten en wensen. We zouden HR-professionals willen uitdagen om het gesprek hierover met medewerkers aan te gaan en de ruimte voor maatwerk op te (blijven) zoeken daar waar mogelijk. Dit is in lijn met Van Dam et al. (2016), die pleiten dat duurzaam inzetbaarheidsbeleid zich zou moeten richten op maatwerkmaatregelen voor die werknemers (ouder of jonger) die daaraan behoefte hebben. Voor HR-professionals ligt er daarnaast de taak om binnen de ruimte beschikbaar ook leidinggevend mee te krijgen in het daadwerkelijk benutten van deze ruimte met hun werknemers (Dorenbosch, Van Zwieten, & Kraan, 2012). Zoals we in de inleiding al noemden is het daarbij belangrijk te zoeken naar maatwerkafspraken die zowel voordelig zijn voor de werknemer als voor de organisatie (Kroon & Freese, 2012).

Ten derde valt op dat cao's en brancheorganisaties ruimte voor maatwerk lijken te hinderen in plaats van bevorderen. Of dit directe negatieve gevolgen heeft voor langer doorwerken is onduidelijk, maar het druist wel in tegen de behoefte aan maatwerk bij werknemers als het om duurzame inzetbaarheid gaat (zie ook Nauta et al., 2010). HR-professionals zouden dit onderwerp dus ook binnen hun branche moeten agenderen, om te kijken of en in hoeverre de ondersteuning van brancheorganisaties aansluit bij de behoefte aan maatwerk. Daarbij is het interessant om te kijken naar de rol van scholingsfondsen. Die werken steeds meer samen en zoeken ook steeds meer naar mogelijkheden om werknemers zelf te bedienen. Dat kan een aanknopingspunt zijn voor een branchebrede aanpak voor het stimuleren van langer doorwerken en het vergroten van duurzame inzetbaarheid, waarin maatwerk en stimuleringsmaatregelen de focus hebben.

Ten vierde blijken er veel verschillen te zijn tussen werkgevers. Voor HR-professionals is het daarom raadzaam goed zicht te houden op de cijfers en trends die van toepassing zijn binnen zijn of haar specifieke werkveld. Deze cijfers en trends kunnen zij gebruiken om aandacht voor stimuleringsmaatregelen en maatwerk te genereren en het gesprek hierover met werknemers, werkgevers, brancheorganisaties en scholingsfondsen aan te gaan.

1 Dit artikel is gebaseerd op hoofdstuk 9 van het TNO-rapport Duurzame Inzetbaarheid in Nederland: [Niks, I., Boersma, M., & Sanders, J. \(2018\). Werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken. In I. Niks, J. Sanders, S. van den Heuvel, & A. Venema \(Eds.\), Duurzame Inzetbaarheid in Nederland \(pp. 209-249\). Leiden: TNO.](#)

---

## SUMMARY

In this article, we describe trends in measures taken by employers to stimulate a prolonged work participation as well as trends in sustainable employability of employees. We elaborate on differences in company size, profit versus non-profit, the presence of a branch organisation, and sector (financial sector, health & welfare and the catering industry). We analysed data from the Netherlands Employers Work Survey and from the Netherlands Working Conditions Survey. The results show that employers more often take protective measures than incentive measures. Furthermore, the use of idiosyncratic employment arrangements (i-deals) is increasing. Large companies, non-profit companies and companies associated with a branch organisation take more measures. In addition, we observed a positive change in indicators of sustainable employability among workers. This may partly be caused by measures taken by employers, but will also be due to a favourable economic climate and to national legislation.

---

## Literatuur

- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223-244.
- Brouwer, S., De Lange, A., Wessels, M., De Vries, H., Van der Heijden, B., & Van der Klink, J. (2013). Integrale benadering van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. In A.H. de Lange, & B.I.J.M. van der Heijden (Red.), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: Interventies, best practices en integrale benaderingen* (pp. 257-285). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: WW Norton & Company.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Dam, K. V., Vuuren, T. V., & van der Heijden, B. I. (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht. *Gedrag & Organisatie*, 29, 3 – 27.
- De Lange, A. H., Ybema, J. F., & Schalk, R. (2011). Stoppen of doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24, 323 – 341.
- Dorenbosch, L. (2009). *Management by vitality: Examining the active well-being and performance outcomes of high performance work practices at the work unit level*. Dissertatie, Universiteit van Tilburg.

- Dorenbosch, L. W., Van Zwieten, M. H. J., & Kraan, K. (2012). I-deals in Nederland: welke werkgevers sluiten ze en wat kan het hun opleveren?. *Tijdschrift voor HRM*, 15, 14-36.
- Douwes, M., & Hooftman, W., (2019). *Arbobalans 2018: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. TNO.
- Eurostat (2019, juli). Bevolkingsstructuur en vergrijzing van de bevolking. Geraadpleegd van [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population\\_structure\\_and\\_ageing/nl](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/nl)
- Henkens, K., & Van Solinge, H. (2002). Spousal influences on the decision to retire. *International Journal of Sociology*, 32, 55-74.
- Houtman, I., Kraan, K., Bakhuys Roozenboom, M., & Van den Bossche, S. (2017). Trends in arbeidsomstandigheden van werknemers in Nederland en Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 33, 404-428.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability - a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 35, 1-5.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2007). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- Kooij, T. A. M. (2010). Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, (4), 37-50.
- Kooij, T. A. M. (2016). Job crafting: De sleutel naar duurzame inzetbaarheid? *Geron*, 18(1), 19-22.
- Kroon, B., & Freese, C. (2012). Dragen I-deals bij aan motivatie en retentie van werknemers? *Tijdschrift voor HRM*, 29, 1-15.
- Marvell, R., & Cox, A. (2017). What do older workers value about work and why? Brighton: Institute for Employment Studies.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A., De Lange, A.H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren: Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23, 136-157.

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.
- Ouweneel, A. P. E., Schaufeli, W. B., & Le Blanc, P. M. (2009). Van Preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, D., & Johnson, R. E. (2011). Let's make a deal: development and validation of the ex post I-deals scale. *Journal of Management*, 39, 709-742.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Schulz, R., & Salthouse, T. (1999). *Adult development and aging*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Van Dam, K., Bipp, T., & Van Ruysseveldt, J. (2015). The role of employee adaptability, goal striving and proactivity for sustainable careers. In A. De Vos, & B.I.J.M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 190-204). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Van der Klink, J. J. L., Brouwer, S., Bultmann, U., Burdof, L., Schaufeli, W. B., Van der Wilt, G. J., & Zijlstra, F. R. H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: Een werkdefinitie (sustainable employability; a working definition)*. 's Gravenhage: ZonMw.
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Gedrag & Organisatie*, 25, 400-418.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M.C.J., & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24, 356-373.
- Van Vuuren, T., & Montizaan, R. (2015). HRM beleid in een tijd van verandering en vergrijzing. Ervaringen van werkgevers in de publieke sector en van hun ambtenaren met maatregelen om de duurzame inzetbaarheid van ambtenaren te stimuleren. In *Staat van de Ambtelijke Dienst: Hoe staan de ambtenaren er anno 2015 voor?* (pp. 119-130). Den Haag: CAOP.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1-36.
- 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.

- Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907.
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology & Aging*, 24, 497-493.