

De oudere werknemer: geloof in eigen kunnen?

Een kwalitatief onderzoek naar de zelf ingeschatte inzetbaarheid van oudere werknemers binnen de
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland



Universiteit Utrecht



**Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland**

Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

Sam Mellink

Den Haag

Juli 2018

De oudere werknemer: geloof in eigen kunnen?

Een kwalitatief onderzoek naar de zelf ingeschatte inzetbaarheid van oudere werknemers binnen de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Den Haag, 17 juli 2018

Sam Mellink
4010027
s.j.mellink@students.uu.nl

Masterscriptie Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Begeleidend docent: dr. E.J. van Harten
Tweede lezer: dr. C. Schott

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, afdeling Personeel & Organisatie
Begeleider: ir. M. Witvliet

Voorwoord

Geachte lezer,

Bij het schrijven van dit voorwoord dringt het besef tot me door dat dit de laatste scriptie gerelateerde woorden zijn die ik op papier zal zetten. Hiermee komt er een einde aan mijn academische loopbaan, die ik begonnen ben met de bachelor Sociologie en vervolgd heb met de master Strategisch Human Resource Management.

Het afgelopen jaar heb ik als uitermate leerzaam en uitdagend ervaren. De kleinschaligheid van de USBO, de deskundigheid van de docenten, de snelheid waarmee de stof behandeld werd, het feit dat een zelfstandigere werkhouding gevraagd werd dan bij de bachelor én natuurlijk het schrijven van deze masterscriptie hebben hieraan bijgedragen.

Op laatstgenoemde wil ik dan ook terugblikken. Vanuit het ideologische idee te willen bijdragen aan een oplossing omtrent de toenemende vergrijzing en ontgroening heb ik gekozen voor het onderwerp 'inzetbaarheid van de oudere werknemer'. Na een periode waarin ik talloze organisaties heb benaderd voor het uitvoeren van mijn onderzoek, ben ik via enkele omzwervingen bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) terechtgekomen. Hier ben ik vervolgens aangenomen als afstudeerstagiair, waarna een leerzame periode volgde waarin ik mijn onderzoek met plezier heb uitgevoerd en tegelijkertijd kennismaakte met de HR-praktijk: een win-win situatie. Ik hoop dan ook van harte dat mijn onderzoek een rol van betekenis kan spelen voor de RVO en dat er iets gedaan kan worden met de resultaten.

Verder wil ik nog een aantal mensen bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleidster vanuit de Universiteit Utrecht: Jasmijn van Harten. Haar kritische doch gerichte feedback en ondersteuning hebben dit onderzoek in goede banen kunnen leiden. Daarnaast wil ik ook tweede lezer Carina Schott en medestudenten Ellen, Iris, Dominique, Marlinda, Evelien en Simon bedanken voor hun tussentijdse feedback. Verder gaat mijn dank uit naar Jos voor zijn rol als ICT-ondersteuner.

Binnen de RVO wil ik Meindert Witvliet bedanken voor het bieden van de mogelijkheid voor het uitvoeren van mijn onderzoek en de geboden begeleiding hierbij. Daarnaast gaat uiteraard mijn dank uit naar alle respondenten: bedankt voor het mogelijk maken van mijn onderzoek. Verder wil ik Lea van Eijdsen en Anita Bakkers-Slangen bedanken voor hun betrokken houding en de tussentijdse terugkoppelingen en tot slot gaat mijn dank uit naar kamergenoten Manon van der Kooij en Bianca Huiskamp: bedankt voor de leuke tijd en de gezelligheid!

Tot slot wil ik nog toevoegen dat deze scriptie voor mij niet onder gemakkelijke privéomstandigheden tot stand is gekomen. Daarom wil ik familie, vrienden en ook Jasmijn bedanken voor de steun en het begrip.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn masterscriptie.

Sam Mellink

Den Haag, juli 2018

Samenvatting

In veel landen stijgt de gemiddelde leeftijd van de bevolking. Ook Nederland is tegelijkertijd aan het ontgroenen en vergrijzen; het aantal niet-werkenden stijgt en de mensen die nog werken zijn gemiddeld ouder aan het worden. Om de verhouding tussen werkenden en niet-werkenden meer in balans te brengen hebben het verhogen van de participatie van oudere werknemers en het verhogen van de pensioenleeftijd hoge prioriteit bij de overheid. Wanneer de uitstroom beperkt kan worden en oudere werknemers gezonder blijven, en bovenal, blijven werken, verlaagt dit de druk op de sociale zekerheid omdat het aantal werkenden niet nog verder afneemt. Voor organisaties zit hier de uitdaging: zij moeten er immers voor zorgen dat dit langere doorwerken op een wenselijke manier gebeurt en dat werknemers inzetbaar blijven naarmate zij ouder worden.

Huidig onderzoek, in opdracht van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Economische Zaken, richt zich op deze inzetbaarheid van oudere werknemers binnen deze organisatie. Het is van belang helder te krijgen hoe deze groep werknemers over haar eigen inzetbaarheid denkt en hoe zij zelf denken dat hun inzetbaarheid verbeterd kan worden. Daarom ligt de specifieke focus op deze eigen inschatting van de inzetbaarheid, de *perceived employability*. Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in hoe oudere werknemers hun eigen employability ervaren en hoe de werkgever, middels HR-beleid gericht op inzetbaarheid en de direct leidinggevende, bij kan dragen aan deze employability. Door middel van een kwalitatief onderzoek is gekeken welke factoren van invloed zijn op deze inschatting van inzetbaarheid. Hiervoor zijn 16 oudere werknemers en 7 managers geïnterviewd.

Uit de resultaten van huidig onderzoek blijkt dat hoe oudere werknemers binnen de RVO hun inzetbaarheid inschatten grotendeels afhangt van hun motivatie om te werken en hun capaciteiten om te werken. Er is een groep oudere werknemers die aangeeft te *willen* stoppen zodra hun financiële situatie dit toelaat. Een tweede groep respondenten baseert hun loopbaanmogelijkheden met name op het *kunnen* blijven werken. Hierbij is het beleven van werkplezier een belangrijk element. Daarnaast is de wil om interne of externe loopbaanstap te maken beperkt onder respondenten. Leeftijd vormt hierin een belangrijk obstakel. Ook de bereidheid om te investeren in de inzetbaarheid is beperkt; het volgen van trainingen wordt alleen als wenselijk beschouwd indien dit noodzakelijk geacht wordt voor het werk. Vanuit de werkgever worden hier desondanks wel mogelijkheden voor ervaren. Het lijkt er verder op dat de teammanager, door het leveren van individueel maatwerk, een belangrijke bijdrage kan leveren aan de inzetbaarheid van de oudere werknemers. De relatie tussen werknemer en direct leidinggevende blijkt een essentieel onderdeel van de inzetbarheidscultuur, in overeenstemming met wat het HR-beleid van de RVO stelt. Opvallend aan de resultaten uit huidig onderzoek is dat onderlinge verschillen tussen de respondenten meermaals naar boven komen. De diversiteit onder respondenten is groot.

Op basis van de resultaten van huidig onderzoek wordt voor wetenschappelijk vervolgonderzoek aanbevolen om verschillende benaderingen van het begrip 'leeftijd' mee te nemen bij de conceptualisatie van 'de oudere werknemer'. Om in te spelen op de aangetroffen diversiteit onder respondenten wordt daarnaast aanbevolen om vervolgonderzoek te richten op specifiek hoog- of laagopgeleide oudere werknemers als doelgroep. Als laatste wordt, gezien de beperkte generaliseerbaarheid van huidig onderzoek, aanbevolen om een kwantitatieve variant hiervan uit te voeren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding, relevanties en organisatiecontext	8
1.1 Inleiding	8
1.2 Onderzoeksvragen.....	9
1.2.1 Hoofdvraag	9
1.2.2 Deelvragen.....	9
1.3 Maatschappelijke relevantie	9
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.5 Praktische relevantie	10
1.6 Organisatiecontext	11
1.6.1 De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	11
1.6.2 Inzetbaarheidsbeleid Rijksoverheid & RVO.....	12
2. Theoretisch kader	14
2.1 De oudere werknemer	14
2.2 Employability	14
2.2.1 Employability: een definitie.....	14
2.2.2 Perceived employability	15
2.2.3 Perceived employability & de oudere werknemer	16
2.3 Investerings van de werknemer & werkgever	17
2.3.1 Lifespan theory of selection, optimization and compensation	17
2.3.2 De behoeften van oudere werknemers	17
2.3.3 Investerings van de werknemer.....	18
2.3.4 Investerings van de werkgever en de employability van werknemers.....	19
2.3.5 Theory of social exchange	19
2.3.6 Theory of social exchange & perceived employability	20
2.4 De leidinggevende	21
2.4.1 De person-environment fit.....	21
2.4.2 De P-E fit en de leidinggevende.....	21
2.4.3 Het job demands-resources model	22
2.4.4 Steun van de leidinggevende	23
3. Methoden.....	25
3.1 Kwalitatief, praktijkgericht exploratief onderzoek.....	25
3.2 Steekproef	25
3.3 Operationalisatie	27

3.3.1 Semigestructureerde interviews	27
3.3.2 Dataverzameling.....	28
3.3.3 Rol van de onderzoeker.....	29
3.4 Data-analyse.....	29
3.5 Betrouwbaarheid & validiteit	29
3.5.1 Betrouwbaarheid.....	29
3.5.2 Validiteit	30
4. Resultaten.....	31
4.1 Niet willen.....	31
4.1.1 Oorzaken	31
4.1.2 Randvoorwaarde	32
4.1.3 Toekomstige loopbaan	32
4.2 Wel kunnen	34
4.2.1 Belastbaarheid.....	34
4.2.2 Werkplezier	35
4.3 Investerings vs. compensatie.....	37
4.3.1 Training.....	37
4.3.2 Compensatie van belastende aspecten.....	38
4.4 De leidinggevende	40
4.4.1 Relatie met de leidinggevende.....	40
4.4.2 Individueel maatwerk.....	41
5. Conclusie	43
6. Discussie	45
6.1 Reflectie resultaten	45
6.1.1 Diversiteit onder respondenten	45
6.1.2 Belang van de bereidheid van respondenten	46
6.1.3 Koppeling inzetbaarheidsbeleid Rijk en RVO	47
6.2 Methodologische beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	48
6.2.1 Conceptualisatie van 'de oudere werknemer'	48
6.2.2 Respondentenverzameling.....	49
6.2.3 Samenstelling respondenten.....	49
6.2.4 Generaliseerbaarheid.....	50
6.3 Aanbeveling voor de RVO.....	50
6.4 Tot slot.....	52
7. Literatuurlijst	53
8. Bijlages.....	61

Bijlage I: Maatregelen inzetbaarheid Rijk & RVO	61
Bijlage II: Topiclijst oudere werknemers	63
Bijlage III: Topiclijst managers	64
Bijlage IV: Codeboom interviews werknemers	65
Bijlage V: Codeboom interviews managers.....	67
Bijlage VI: Mail namens de onderzoeker aan managers	68
Bijlage VII: Mail namens de onderzoeker aan oudere werknemers	69

1. Inleiding, relevanties en organisatiecontext

1.1 Inleiding

In veel landen stijgt de gemiddelde leeftijd van de bevolking (OECD, 2012; Eurostat, 2016). Ook Nederland is tegelijkertijd aan het ontgroenen en vergrijzen; het aantal niet-werkenden stijgt en de mensen die nog werken zijn gemiddeld ouder aan het worden (Van Vuuren et al., 2011). Deze demografische veranderingen hebben ingrijpende gevolgen op economisch en sociaal gebied, zoals verhoogde uitgaven aan pensioenen, gezondheidszorg en langlopende zorg (Kooij, 2008). Om de verhouding tussen werkenden en niet-werkenden meer te balanceren hebben het verhogen van de participatie van oudere werknemers en het verhogen van de pensioenleeftijd hoge prioriteit bij de overheid (Van den Berg, 2010). Wanneer de uitstroom beperkt kan worden en oudere werknemers gezonder blijven, en bovenal, blijven werken, verlaagt dit de druk op de sociale zekerheid omdat het aantal werkenden niet nog verder afneemt.

De druk op de sociale zekerheid stijgt hierdoor (Brouwer, 2012). Van Vuuren (2011) vult hierop aan dat de *grijze druk* in de toekomst zal stijgen van 1 op 4 naar 1 op 2. Met grijze druk wordt de verhouding bedoeld tussen het aantal personen van 65 jaar of ouder en het aantal personen van 20 tot 64 jaar (CBS, 2018). In Nederland krimpt het potentiële arbeidsbestand met 10 procent in de periode tot 2035 (Lokhorst, 2003). Het resultaat hiervan zal een krappe arbeidsmarkt zijn met een tekort aan vaardige werknemers. In veel Europese landen, waaronder Nederland, is mede daarom besloten de officiële pensioenleeftijd te verhogen (Europese Commissie, 2012), waardoor werknemers tot een hogere leeftijd moeten blijven werken. Voor organisaties zit hier de uitdaging: zij moeten er immers voor zorgen dat dit langere doorwerken op een wenselijke manier gebeurt en dat werknemers inzetbaar blijven naarmate zij ouder worden. In toekomstig personeelsbeleid van organisaties zal daarom ook vaker gestuurd moeten worden op employability.

Het onderzoek naar HR-beleid voor de oudere werknemer staat echter nog in de kinderschoenen (Kooij, 2013). Er zijn weinig op wetenschappelijk bewijs gebaseerde HR-interventies die oudere werknemers langer aan het werk houden (Schalk et al., 2010). Tot nu toe is er in beperkte mate onderzoek gedaan naar welke HR-praktijken werkgevers implementeren en hoe effectief deze zijn (Ybema et al., 2017). Verder is er maar in beperkte mate kennis over welke HR-practices gericht op het vergroten van de employability van oudere werknemers waardevol zijn voor deze groep (Fleischman, Koster & Schippers, 2015). Wel blijkt dat bij de inzetbaarheid van oudere werknemers de leidinggevende een belangrijke rol speelt (Brouwer, 2012; Vermeeren, Visser & Vermeer, 2015). *Employability* wordt omschreven als de mate waarin personen tijdens het leven productief en belonend werk kunnen vinden én behouden. Employabilitybeleid is gericht op de blijvende inzetbaarheid van personeel door het gebruik van instrumenten als scholing, doorgroeimogelijkheden en beloning. Zo kunnen werknemers hun arbeidswaarde op peil houden (SER, 2009). Veel organisaties beseffen wel dat langer doorwerken nodig is, maar weten nog niet wat er nodig is om medewerkers dat te laten doen (Nauta, 2010). Een belangrijke missie, die in veel strategische HR-plannen van organisaties te lezen is, betreft het behouden of verbeteren van de employability van (oudere) werknemers. Om die missie te kunnen vertalen naar effectieve maatregelen is kennis nodig over wat mensen in verschillende fasen van hun leven en loopbaan nodig hebben (Nauta, 2010). Voor oudere werknemers zijn niet alle soorten investeringen even geschikt. Het is daarom van belang helder te krijgen welke investeringen voor oudere werknemers dan wél geschikt zijn. Immers, wanneer werk aan veranderende behoeften voldoet, dan zijn medewerkers 'in balans', wat de kans op uitval reduceert (Nauta & Van Sloten, 2004).

Huidig onderzoek, in opdracht van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Economische Zaken, richt zich op de employability van oudere werknemers binnen deze organisatie. Juist voor deze groep werknemers is het van belang de inzetbaarheid te vergroten omdat een aanzienlijk deel van de werknemers van de RVO hiertoe behoort. Hiervoor is het van belang helder te krijgen hoe deze groep werknemers over hun eigen inzetbaarheid denkt en hoe zij zelf denken dat hun inzetbaarheid verbeterd kan worden. Daarom zal de focus specifiek liggen op deze eigen inschatting van de inzetbaarheid, de *perceived employability*. Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in hoe oudere werknemers hun eigen employability ervaren en hoe de werkgever bij kan dragen aan deze employability. Hiervoor worden oudere werknemers bevroegd over dit onderwerp en wordt ook een aantal direct leidinggevenden ondervraagd over het onderwerp 'inzetbaarheid van oudere werknemers'. Voor een zo volledig mogelijk beeld van de ervaren inzetbaarheid wordt ook gekeken naar het huidig gevoerde employabilitybeleid van de RVO. Omdat binnen de RVO, met het oog op het halen van de verhoogde pensioenleeftijd, ook de vraag speelt wat er aan extra beleid moet komen naast het huidig gevoerde algemene Rijksbeleid gericht op employability, wordt ook gekeken naar welke behoeften en ideeën de oudere werknemers en hun direct leidinggevenden, de teammanagers, hebben over toekomstig beleid gericht op hun employability. Voor een uitgebreidere omschrijving van de RVO, zie paragraaf 1.6 'organisatiecontext'.

1.2 Onderzoeksvragen

Op basis van de informatie uit bovenstaande inleiding zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1.2.1 Hoofdvraag

Hoe ervaren oudere werknemers binnen de RVO hun inzetbaarheid en in hoeverre dragen het beleid gericht op inzetbaarheid en de teammanager hieraan bij?

1.2.2 Deelvragen

Wat houdt het huidige beleid gericht op inzetbaarheid van de RVO in?

Hoe ervaren oudere werknemers binnen de RVO hun inzetbaarheid en in hoeverre verschillen zij onderling in de inschatting van hun inzetbaarheid?

In hoeverre investeren oudere werknemers en teammanagers binnen de RVO in de inzetbaarheid van zichzelf en respectievelijk oudere werknemers?

Wat voor rol speelt de teammanager bij de inzetbaarheid van oudere werknemers binnen de RVO?

Wat zou er volgens oudere werknemers en teammanagers door de RVO gedaan kunnen worden om de inzetbaarheid te vergroten?

1.3 Maatschappelijke relevantie

De in de inleiding genoemde veranderingen hebben ingrijpende gevolgen voor organisaties: er treedt vergrijzing op van het personeelsbestand en de instroom van jongeren stagneert (Cuelenaere et al., 2009). Met de vergrijzing en de ontgroening neemt het belang van arbeidsparticipatie van de oudere werknemer toe (Ybema et al., 2011). Er komen meer oudere werknemers en zij zullen een dominantere plek in gaan nemen op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkeling vraagt om een aanpassing van personeelsbeleid. De uitdaging waar men nu voor staat, is het vergroten van de inzetbaarheid van deze oudere werknemers (Fleischman et al., 2015). Volgens Kooij (2008) dient er ingezet te worden op de aanpasbaarheid en de belastbaarheid van oudere werknemers. Organisaties hebben HRM-beleid nodig dat inspeelt op de behoeften van oudere werknemers en dat de volledige potentie van een ouder wordend personeelsbestand benut (Kooij, 2008).

Om problemen die voortkomen uit de eerdere uittreding van oudere werknemers te voorkomen, zoals een krappe arbeidsmarkt en een hogere sociale druk, zijn effectieve maatregelen nodig die zowel het individu, bedrijven als de maatschappij dekken (Ilmarinen & Rantanen, 1999). Om bovenstaande te realiseren zijn investeringen nodig in de employability van oudere werknemers. Het realiseren van succesvol ouder worden van werknemers kan vergemakkelijkt worden wanneer de employability, motivatie en gezondheid van werknemers behouden blijft (Kooij, 2015). Om knelpunten in de personeelsvoorziening te voorkomen, zullen organisaties werknemers moeten stimuleren en faciliteren om langer en met plezier door te werken (Van Vuuren, 2011). Ook zullen zij werk aan moeten passen aan de belastbaarheid van oudere werknemers en zullen zij maatregelen moeten nemen om de inzetbaarheid van deze groep op peil te houden. Vanuit maatschappelijk oogpunt is het dus zaak om de employability van oudere werknemers te vergroten om zo de uitstroom van deze groep te beperken.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Uit psychologisch onderzoek blijkt al lang dat mensen de realiteit niet altijd hetzelfde ervaren (Ichheiser, 1949). Om die reden is het ook logisch om te verwachten dat niet alle werknemers hun employability hetzelfde inschatten. Echter, bestaand onderzoek naar employability heeft zich vooral geconcentreerd op een objectieve benadering van employability door het individu (Berntson, Sverke & Marklund, 2006). Volgens hen is het niet deze objectieve, maar de subjectieve (perceived) employability waar de nadruk op moet liggen volgens hen omdat het begrijpen van vooruitzichten op werk van werknemers afhankelijk is van hun subjectiviteit. Vanhercke et al. (2015) benadrukken verder dat het de perceptie van de realiteit is die cognities, gedrag en psychologisch functioneren bepaalt. In aanvulling hierop stellen Wittekind, Raeder en De Grote (2010) dat het cruciaal is om determinanten van perceived employability te onderzoeken omdat dit tot voordelen voor werknemers kan leiden. Daarnaast dient meer onderzoek gedaan te worden naar deze determinanten om zo te komen tot een beter begrip van dit individuele perspectief op employability (Qenani, MacDougall & Sexton, 2014).). Ook is veel onderzoek naar de determinanten van zelf ingeschatte employability kwantitatief van aard (Berntson, Sverke en Marklund, 2007; De Cuyper et al., 2014; Kim, Kim & Lee, 2015; Phillippaers et al., 2016; Wittekind, Raeder & Grote, 2010) en lijkt hiernaar in beperkte mate kwalitatief onderzoek gedaan.

Verder blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat nog weinig bekend is over de invloed van HR-instrumenten voor oudere werknemers (Kooij, 2013). Er zijn, zoals eerder aangegeven, weinig op wetenschappelijk bewijs gebaseerde HR-interventies die oudere werknemers langer aan het werk houden (Schalk et al., 2010). Tot nu toe is er in beperkte mate onderzoek gedaan naar welke HR-praktijken werkgevers implementeren en hoe effectief deze zijn (Ybema et al., 2017). Verder is er maar in beperkte mate kennis over welke HR-practices gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van oudere werknemers waardevol zijn voor deze groep (Fleischman, Koster & Schippers, 2015

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur over perceived employability door middels kwalitatief onderzoek te kijken naar factoren die hierop van invloed zijn volgens werknemers zelf, in dit geval bij oudere werknemers. Daarnaast kijkt huidig onderzoek naar in hoeverre HR-beleid bijdraagt aan de inzetbaarheid van oudere werknemers binnen de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

1.5 Praktische relevantie

Naast een maatschappelijke en een wetenschappelijke relevantie kent dit onderzoek ook een praktische relevantie. Om langer aan het werk te blijven als oudere werknemer is het belangrijk dat werknemers op een competente, gemotiveerde en gezonde manier werken. Organisaties worden dan ook aangemoedigd om hiervoor evidence-based HR-practices te ontwikkelen die de employability van hun werknemers bevorderen (Ybema et al., 2017). Hiervoor moeten zij natuurlijk

wel weten hoe oudere werknemers hun inzetbaarheid inschatten. Immers, wanneer dit duidelijk is, weten organisaties waar knelpunten liggen en kan hierop gestuurd worden. Huidig onderzoek draagt hieraan bij door deze zelf ingeschatte inzetbaarheid van oudere werknemers duidelijker in kaart te brengen, in dit geval bij de RVO.

Voor de RVO zelf is het ook praktisch relevant om te kijken naar de eigen inschatting van inzetbaarheid van oudere werknemers, omdat de RVO momenteel te maken heeft met vergrijzing van zijn personeelsbestand. Daarnaast heeft de RVO veel vacatures uitstaan, die ze moeilijk opgevuld krijgen. Er dreigt dus een personeelstekort. Om voorgaande redenen is het voor de RVO van belang om met name oudere werknemers langer aan het werk te houden zodat zij langer bij de organisatie kunnen blijven en breder inzetbaar worden binnen de RVO. De RVO volgt momenteel het algemene Rijksbeleid als het gaat om employability, maar zou hier graag eigen beleid aan toe willen voegen. Om te weten wat precies is nader onderzoek nodig naar de inzetbaarheid van oudere werknemers binnen de RVO. Er is al kwantitatief onderzoek gedaan in de vorm van een HPO-onderzoek en een onderzoek naar de tevredenheid van werknemers. Als aanvulling hierop zou de RVO graag een verdiepingsslag willen maken over wat werknemers zelf denken over hun inzetbaarheid. Wanneer dit duidelijker is, kan de RVO zich gaan richten op wat er aan extra beleid moet komen naast het Rijksbeleid. Om een beeld te schetsen van de RVO en het huidig gevoerde inzetbaarheidsbeleid, volgt in de volgende paragraaf (1.6) een schets van de organisatiecontext.

1.6 Organisatiecontext

Omdat dit onderzoek uitgevoerd is binnen een specifieke onderzoeksorganisatie is het van belang om een beeld te schetsen van de unieke context van deze organisatie. Dit zal gedaan worden in de komende paragrafen. Allereerst wordt een algemeen beeld van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland gegeven (1.5.1), waarna in de daaropvolgende paragraaf in wordt gegaan op het inzetbaarheidsbeleid van deze organisatie (1.5.2). Dit is eveneens een beantwoording van de eerste deelvraag *'Wat houdt het huidige beleid gericht op employability van de RVO in en wat zijn de intenties hiervan?'*.

1.6.1 De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

De Rijksdienst voor ondernemend Nederland (RVO) is een uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Economische Zaken en dus een overheidsdienst. De RVO voert beleid uit dat erop gericht is de Nederlandse economie te versterken en de maatschappij te verduurzamen, in de brede zin van het woord: duurzaam op het gebied van mens, natuur en economie, zowel in Nederland als wereldwijd. De RVO is een verbindende schakel tussen beleid en ondernemers (Strategiehuis RVO, datum onbekend).

De RVO werkt voor ondernemend Nederland: bedrijven, kennisinstellingen, maar ook andere overheden (RVO, 2018). De opdrachtgevers van de RVO zijn ministeries, decentrale overheden en de Europese Unie. De RVO is verder werkzaam binnen de gebieden duurzaamheid, landbouw, innovatie en internationale samenwerking. Binnen deze gebieden biedt de RVO de volgende diensten:

- Het uitvoeren van financiële regelingen.
- Het uitvoeren van wet- en regelgeving.
- Voorlichting en advies geven.
- Het bevorderen en ondersteunen van netwerken.

De RVO gaat over ruim 650 regelingen, subsidies, vergunningen en ontheffingen, van subsidies voor boeren tot octrooiverlening tot ondersteuning bij het verkennen van buitenlandse markten. Daarnaast is de RVO het Nederlandse Europees Betaalorgaan voor betalingen in het kader van het

Gemeenschappelijke Landbouwbeleid, directe inkomstensteun en steun in het kader van gemeenschappelijke marktordeningen en plattelandontwikkeling (RVO, 2018). De organisatie kent zes directies en vier stafafdelingen. Er werken ongeveer 4000 werknemers (3500 vast en 500 tijdelijk). De functies binnen de organisatie zijn divers en lopen uiteen van laaggekwalificeerde administratieve functies tot strategisch adviserende functies, waarvoor in hoge mate specialisatie vereist is.

De RVO is geschikt als onderzoeksorganisatie omdat de RVO vanwege het grote aantal werknemers beschikt over voldoende oudere medewerkers die deel kunnen nemen aan huidig onderzoek.

1.6.2 Inzetbaarheidsbeleid Rijksoverheid & RVO

In de komende paragraaf worden het Rijksbeleid en het beleid van de RVO gericht op employability beschreven. Omdat de term 'employability' slechts sporadisch voorkomt in de beleidsdocumenten en er vaker gesproken wordt over '(duurzame) inzetbaarheid', zullen deze termen door elkaar gebruikt worden. Verder dient opgemerkt te worden dat, gezien de focus op inzetbaarheid van dit onderzoek, alleen de maatregelen die relevant zijn voor de inzetbaarheid besproken zullen worden.

In 2015 schreef toenmalig minister van Wonen en Rijksdienst Blok in de kamerbrief *Mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstbestendige Rijksoverheid* (2015) dat duurzame inzetbaarheid in de eerste plaats de verantwoordelijkheid is van de werknemer zelf, maar dat de organisatie een actieve en ondersteunende houding dient aan te nemen. De RVO bevestigt dit en stelt dat het de medewerker zelf is die een sleutelrol speelt in het behouden en vergroten van diens duurzame inzetbaarheid (RVO, 2015). Overeenkomstig de definitie van employability die gehanteerd wordt door Van Harten (2016) (zie 2.2.1), stelt Blok dat het bij deze duurzame inzetbaarheid gaat om het willen (de bereidheid om af en toe van werk of organisatie te veranderen) en kunnen (dat werk moet er wel zijn en er moeten geen belemmeringen zijn om die stap te kunnen zetten). Verder is de rol van de leidinggevende van essentieel belang bij het ondersteunen van medewerkers bij hun mobiliteit en inzetbaarheid (Blok, 2015).

De beleidsagenda van het Rijk heeft als doel het versterken van het beleid rond mobiliteit en flexibele inzet. Deze beleidsagenda bevat over inzetbaarheid het volgende aan maatregelen:

Alle organisaties binnen het Rijk geven uiterlijk eind 2016 door middel van een meerjarig personeelsplan aan hoe zij, passend bij de primaire processen binnen hun organisatie, de flexibele inzet en mobiliteit van personeel willen gaan realiseren en welke normen zij daarbij hanteren. Ook is er in het plan aandacht voor het loopbaanperspectief en de duurzame inzetbaarheid van verschillende groepen medewerkers. Medewerkers en hun vertegenwoordigingen worden waar mogelijk betrokken bij het opstellen van de meerjarige personeelsplannen.

Bij de RVO krijgen deze maatregelen uiting in het *mobilitéitsbeleid*, *loopbaanbeleid* en het *Strategisch Personeelsbeleid*. Om in te spelen op een dreigend personeelstekort hanteert de RVO een mobiliteitsbeleid. Voor de realisatie van organisatiedoelen wordt gestuurd op het inzetten van werknemers vanuit hun talent. Concreet wordt hiermee bedoeld: de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment. De uitdaging hierbij is om met de huidige medewerkers de veranderingen in werktaken zo goed mogelijk uit te voeren en door te investeren in de duurzame en flexibele inzet van werknemers. Ook via het loopbaanbeleid probeert de RVO duurzame inzetbaarheid te stimuleren: medewerkers voeren de werkzaamheden uit die het beste bij hun passen. Alle mogelijkheden tot functiewisselingen of het uitvoeren van andere taken binnen de functie worden benut (RVO, 2014).

Verder is werken aan inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer, direct leidinggevende en organisatie (Blok, 2015). Werknemers nemen zelf het initiatief om hun kennis en vaardigheden up-to-date te houden, zowel voor hun huidige functie als voor eventuele toekomstige

functies. Deze eigen verantwoordelijkheid gaat echter verder dan kwalificaties, vaardigheden, ervaring en werkhouding; tevens geldt het voor gezondheid, vitaliteit en mobiliteit. Medewerkers worden gestimuleerd om ook naar niet-traditionele vormen van (bij)scholing te kijken en 'de rand van hun comfortzone' op te zoeken. Deze comfortzone kan verschillen per werknemer, afhankelijk van de veranderingen binnen zijn of haar werk. Verandering van werkzaamheden draagt bij aan de ontwikkeling en inzetbaarheid van werknemers (Ministerie van BZK, 2018). Het Rijk als werkgever en leidinggevenden dienen hiervoor de randvoorwaarden te scheppen en hierin het goede voorbeeld te geven. De relatie tussen medewerker en direct leidinggevende is een essentieel onderdeel van de beoogde inzetbaarheidscultuur. Leidinggevenden kunnen het werken aan inzetbaarheid dus stimuleren. Het is belangrijk dat zij het goede gesprek voeren over inzetbaarheid, en een 'veilig' klimaat creëren waarin medewerkers stappen durven nemen en initiatief wordt beloond. Het ontwikkelperspectief van medewerkers moet daarbij centraal staan. Leidinggevenden moeten meer worden beoordeeld op de ontwikkeling en van hun medewerkers. Afgaande op bovenstaande, is voor leidinggevenden de volgende maatregel bedacht:

Over duurzame inzetbaarheid worden concrete afspraken vastgelegd tussen leidinggevende en werknemer. Verder komen ontwikkeling en mobiliteit in elk gesprek ter sprake. Dit alles ter versterking van de onderlinge dialoog.

In het Strategisch Personeelsbeleid van de RVO (2014) komt dit terug. De RVO benadrukt eveneens dat het van groot belang is dat de leidinggevende en de werknemer intensief contact onderhouden, zowel wanneer het goed gaat als in situaties van onbalans (RVO, 2015). In het SPB van de RVO wordt dan ook gesproken over een 'schakelpositie' van de manager; het koppelen van organisatie-, afdelings-, team- en individuele doelen. Daarnaast dienen zij, middels dialoog, in te zetten op talent, groei en ontwikkeling van de werknemer. Het management heeft een faciliterende, committerende, sturende en coachende rol. Als concreet instrument hiervoor wordt in het SPB van de RVO de *gesprekscyclus* genoemd. Het naar boven halen van kennis en talent vindt namelijk hoofdzakelijk plaats via de dialoog tussen manager en werknemer. Jaarlijks vinden drie formele gesprekken plaats waarin wordt gesproken over de balans tussen plezier en prestatie, met op de achtergrond de kernwaarden en kernkwaliteiten die de RVO heeft vastgesteld (RVO, 2014).

De wensen en behoeften van werknemers verschillen, afhankelijk van hun levensomstandigheden. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2018) stelt dat het Rijk speciale aandacht heeft voor de laatste fase van de carrière van rijksambtenaren en dat het Rijk toewerkt naar individueel beleid waarbij rekening wordt gehouden met de levensfase. In het Personeelsplan van de RVO (2018) staat over deze fase dat het belangrijk is aandacht te besteden aan de vitaliteit en het ondersteunen van mobiliteit en de inzetbaarheid van oudere werknemers. Concreet is hier dus nog geen beleid op, maar worden er momenteel plannen gemaakt. Daarnaast kunnen organisaties experimenteren met regelingen waarin op voorhand budget of bepaalde cursus- of opleidingsrechten worden toegekend aan werknemers zonder dat hiervoor toestemming van een leidinggevende nodig is (Ministerie van BZK, 2018).

Naast deze 'algemene' stukken, heeft de RVO, conform het Rijksbeleid, de vertaalslag naar de praktijk gemaakt door het instellen van een aantal eigen concrete maatregelen gericht op inzetbaarheid van (oudere) werknemers. Voor een overzicht hiervan, zie Bijlage I.

Wat opvalt in het Rijks- en RVO-beleid is dat er een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevende. De leidinggevende heeft een schakelpositie, wat ook blijkt uit het feit dat werknemers, op eigen initiatief, afspraken over hun inzetbaarheid dienen te maken met hem of haar.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komt alle voor dit onderzoek relevant geachte wetenschappelijke literatuur aan bod, met de eerdergenoemde hoofd- en deelvragen in het achterhoofd. Het doel van het theoretisch kader is het introduceren van theorieën en concepten die van belang zijn bij de beantwoording van de gestelde vragen. Na elk subhoofdstuk zal een verwachting volgen.

In 2.1 zal ‘de oudere werknemer’ gedefinieerd worden. In 2.2 zal vervolgens ingegaan worden op de het begrip ‘employability’. Dit begrip zal allereerst toegelicht worden (2.2.1), waarna verdere aspecten ervan aan bod komen: *perceived employability* (2.2.2) en de interne en externe employability (2.2.3). In 2.3 staan investeringen van de werknemer en de werkgever in de werknemer centraal, waarbij stilgestaan wordt bij mechanismen van sociale uitwisseling. Vervolgens komt in 2.4 de leidinggevende aan bod en wordt toegelicht wat voor rol deze speelt bij het creëren van een fit tussen de werknemer en diens omgeving, het beïnvloeden van job demands, job resources en de inzetbaarheid.

2.1 De oudere werknemer

Omdat dit onderzoek zich richt op oudere werknemers is het van belang helder te krijgen wat precies verstaan wordt onder een ‘oudere’ werknemer. De term ‘oudere werknemer’ wordt gebruikt voor werknemers vanaf 40 jaar oud tot aan werknemers ouder dan 75, afhankelijk van het onderwerp van onderzoek. Andere onderzoekers zetten deze grens echter op 40 of 45 jaar omdat ze ‘oud’ relateren aan verouderde vaardigheden, kennis en attitudes (Muijnck & Zwinkels, 2002). Naarmate de leeftijd van werknemers hoger wordt, stijgt de behoefte aan een lagere werkdruk en blijkt dat oudere werknemers meer behoefte hebben aan het gevoel van toegevoegde waarde te zijn op het werk (Kooij et al., 2008). Kritiek op het benaderen van ouder worden op basis van puur leeftijd is er wel. Zo menen Nauta, De Bruin en Cremer (2004) dat chronologische leeftijd niet veel zegt omdat er grote spreiding zit in de mentale en fysieke gezondheid van oudere werknemers van dezelfde chronologische leeftijd. Echter lijkt dit een kwestie van perspectief, want in onderzoeken over arbeidsmarktparticipatie houdt men veelal de leeftijd van 50 of 55 jaar aan als grens voor oudere werknemers (Kooij et al., 2008). Kooij et al. (2008) kiezen deze grens omdat in veel landen, waaronder Nederland, vanaf deze leeftijd een afname in arbeidsparticipatie is te zien (OECD, 2014). In dit onderzoek worden de leeftijdsgrenzen en bijbehorende redenering van Kooij et al. (2008) aangehouden en wordt de oudere werknemer gezien als een werknemer van 55 jaar of ouder. Er wordt dus een chronologische benadering van leeftijd (de ‘kalenderleeftijd’) aangehouden.

2.2 Employability

Dit onderzoek zal zich verder richten op employability. Binnen de RVO is het wenselijk dat (oudere) werknemers blijvend inzetbaar blijven (RVO, 2014). De term ‘employability’ kent meerdere aspecten. Allereerst zal de term in zijn algemeenheid toegelicht worden. Omdat dit onderzoek gaat over de eigen inschatting van inzetbaarheid, de *perceived employability*, zal de stap naar dit onderdeel van employability daarna volgen.

2.2.1 Employability: een definitie

Van Harten (2016) definieert employability als de mate waarin een werknemer capabel en bereid is tot productief werk. Met productief werk wordt bedoeld op het adequaat vervullen van taken of banen. Het tweede aspect, de bereidheid, is toegevoegd vanwege de constante veranderingen in organisaties die op hun beurt weer leiden tot veranderingen in banen. In deze definitie staan het ‘kunnen’ en het ‘willen’ centraal. Om te presteren in een veranderende werkomgeving is het hebben van competenties, kennis en vaardigheden noodzakelijk, maar dit is nog niet genoeg. Werknemers moeten namelijk ook open staan voor verandering en zich willen aanpassen aan werk, de werkinhoud of veranderende locaties (Van Harten, 2016).

Fugate (2004) definieert employability als het vermogen om baan- en carrièrekansen te identificeren en te realiseren met behulp van een pakket aan competenties waaronder expertise, optimalisatie van de werkomgeving en flexibiliteit. Hier komen eerdergenoemde competenties wederom naar boven. Froehlich et al. (2014) benadrukken opnieuw het belang van competenties. Zij definiëren employability als het continue verkrijgen, vervullen en creëren van werk door middel van het optimaal gebruiken van competenties. Simpel gezegd kunnen competenties individuen helpen in het krijgen, houden of creëren van werk. Om 'employable' (inzetbaar) te worden is een pakket aan competenties nodig waarin naast technische kennis ook sociale en adaptieve competenties zitten. Werknemers worden als 'inzetbaar' gezien wanneer ze niet alleen over technische expertise beschikken, maar ook alert zijn op contextuele veranderingen en bestendig zijn tegen veranderingen die hen aangaan.

In de literatuur omtrent employability komt ook het aspect van het 'willen' meermaals aan bod. Zo benadrukken Kluymans en Ott (1999) al dat kennis en vaardigheden alleen niet genoeg zijn om tot aanpassing te leiden; vanuit de werknemer moet er ook bereidheid zijn. Fugate en Kinicki (2008) beschrijven employability als een karaktertrek die op een proactieve manier adaptie faciliteert. In hun onderzoek worden het initiatief en het proactieve gedrag van de werknemer bestempeld als belangrijk in het verklaren van zijn of haar gedrag. Van der Heijden en Van der Heijden (2006) voegen hieraan toe dat voor het gebruik van competenties de juiste persoonlijke kwaliteiten nodig zijn, waaronder motivatie, houding en gedrag.

Omdat uit de literatuur blijkt dat zowel het aspect van het 'kunnen' als het 'willen' veel gehanteerd wordt in het definiëren van employability, zowel apart als in combinatie, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de definitie van Van Harten (2016), die beide aspecten bevat: 'de mate waarin een individu in staat en bereid is om productief werk te doen'.

2.2.2 Perceived employability

Huidig onderzoek focust zich echter niet op bovenstaande, objectieve definitie van employability, maar op de inschatting hiervan van werknemers. Vanhercke et al. (2014) spreken in dit geval over *perceived employability*. Perceived employability is de perceptie die een persoon heeft over zijn of haar mogelijkheden tot het krijgen en behouden van werk (Vanhercke et al., 2014). In deze definitie is een vijftal zaken van belang. Ten eerste is de perceived employability een subjectief oordeel. Dezelfde situatie kan verschillende percepties veroorzaken bij mensen. Deze kan bijvoorbeeld gebaseerd zijn op iemands kennis van de arbeidsmarkt, toegang tot netwerken of de opleidingsbereidheid van die persoon (Vanhercke et al., 2014). Ten tweede worden met de mogelijkheden persoonlijke en structurele factoren bedoeld. Persoonlijke factoren zijn gerelateerd aan de persoon zelf. Forrier, Verbruggen en De Cuyper (2015) scharen hieronder: individuele vaardigheden, competenties, kennis en houdingen. Hierin lijken het 'in staat zijn' en het 'bereid zijn' uit de eerder gegeven definitie terug te komen. Structurele factoren zijn gerelateerd aan de baan, de organisatie of de maatschappij. Ten derde wijst de definitie op het 'krijgen en behouden van werk', wat duidt op het belang ervan van perceived employability voor zowel werkenden als niet-werkenden. Perceived employability is belangrijk voor de carrière van elk individu omdat het een rol speelt bij de verkenning van de arbeidsmarkt, behoud en onderhoud van het huidige werk en in eventuele transitie in werk (Vanhercke et al., 2014). Ten vierde bedoelt de definitie met 'werk' werk op zowel de interne als externe arbeidsmarkt, duidend op een interne en externe variant van perceived employability (zie 2.3.1) (De Cuyper & De Witte, 2008; Forrier, Verbruggen & De Cuyper, 2015). Ten vijfde duidt 'werk' zowel op de hoeveelheid banen als het type banen (de kwaliteit van de banen) (Vanhercke et al., 2014).

De perceived employability van werknemers kent verschillende contextuele invloeden. Deze invloeden komen vanuit de interne en de externe arbeidsmarkt (De Cuyper & De Witte, 2011). Met *internal employability* worden het vermogen en de bereidheid om binnen de huidige werkgever

werkzaam te blijven bedoeld (Sanders & De Grip, 2004). De Cuyper en De Witte (2011) noemen verder het belang van de externe variant van perceived employability. Hiermee bedoelen ze een werknemers' inschatting van zijn of haar inzetbaarheid op de externe arbeidsmarkt (die buiten de organisatie). Dit wordt *external employability* genoemd.

Froehlich (2014) benadrukt het belang van hoe werknemers hun eigen employability inschatten. Dit is in overeenstemming met eerder onderzoek (Van Emmerik, 2012), dat aangeeft dat zelf ingeschatte employability belangrijker is dan een oordeel van de werkgever, omdat werknemers handelen op basis van hun eigen percepties. Kinnunen et al. (2011) voegen hieraan toe dat werknemers die zichzelf als hoog inzetbaar beschouwen minder dreiging ervaren van de omgeving, minder spanning hebben en beter presteren. Het verhogen van de perceived employability is een uitdagende, maar zeer relevante taak omdat het zowel voordelig is voor organisaties als individuele werknemers (Veld, Semeijn & Van Vuuren, 2015). Huidig onderzoek focust zich om bovenstaande redenen op de eigen inschatting van inzetbaarheid (perceived employability) van oudere werknemers.

Uit psychologisch onderzoek blijkt al tijden dat mensen de realiteit niet altijd hetzelfde inschatten en ervaren (Ichheiser, 1949). Greller en Stroh (1995) vullen hierop aan dat werknemers enorm verschillende behoeften, wensen en persoonlijkheden hebben en dat ouder worden een uniek individueel proces is. Omdat het bij perceived employability ook gaat om een werknemers' eigen inschatting van de inzetbaarheid, is het op basis van voorgaande ook logisch te verwachten dat er onderlinge verschillen bestaan hierin. Dit wordt ondersteund door bovenstaande bewering van Vanhercke et al. (2014) dat de perceived employability een subjectieve evaluatie is en dat dezelfde situatie verschillende percepties kan veroorzaken bij personen.

2.2.3 Perceived employability & de oudere werknemer

Omdat dit onderzoek zich richt op de perceived employability van oudere werknemers, is het van belang om een link te leggen tussen deze twee concepten. Uit onderzoek is gebleken dat leeftijd en perceived employability negatief met elkaar samenhangen (Rothwell & Arnold, 2007). Oudere werknemers schatten hun inzetbaarheid over het algemeen lager in (Furaker et al., 2014). Hoe ouder men zich voelt, hoe minder inzetbaar men zich voelt op de arbeidsmarkt. Oudere werknemers verliezen geleidelijk aan het vertrouwen in hun interne en externe employability en ze richten zich voornamelijk op het werkzaam blijven in hun huidige baan (Sanders & De Grip, 2004). Zo blijkt bijvoorbeeld dat oudere werknemers de kans op het vinden van een baan in een andere organisatie laag inschatten (Gaspersz & Ott, 1997). Aronsson et al. (2000) bevestigen dit en stellen dat oudere werknemers minder snel van baan wisselen. Furaker et al. (2014) noemen hier als reden voor dat oudere werknemers minder flexibel zouden zijn wat betreft het leren van nieuwe vaardigheden en processen.

Op basis van bovenstaande bevindingen over de perceived employability van oudere werknemers is de volgende verwachting geformuleerd:

Verwachting 1: de oudere werknemers meegenomen in dit onderzoek zullen een negatief beeld schetsen wat betreft de inschatting van hun inzetbaarheid

In bovenstaande paragrafen is het concept employability besproken. Allereerst is dit concept gedefinieerd. Vervolgens is de werknemers' eigen inschatting hiervan, de perceived employability, besproken en is gekeken naar hoe dit concept zich verhoudt met de oudere werknemer en is op basis daarvan een verwachting geformuleerd. Om het negatieve beeld omtrent de perceived employability tegen te gaan, kunnen zowel de werknemer als de werkgever investeringen doen om de inzetbaarheid van oudere werknemers te vergroten. Op deze investeringen wordt nader ingegaan in 2.3. Om te weten wat voor investeringen nuttig zijn voor oudere werknemers, is het belangrijk eerst

helder te krijgen waar hun behoeften liggen wat betreft deze investeringen. Ook deze komen aan bod in 2.3.

2.3 Investerings van de werknemer & werkgever

In dit onderzoek wordt ook gekeken naar de behoeften van oudere werknemers binnen de RVO. In onderstaande paragrafen volgt daarom wetenschappelijke literatuur omtrent dit onderwerp. Omdat de behoeften van oudere werknemers in dit onderzoek gebaseerd worden op de *lifespan theory of selection, optimization and compensation* (SOC), wordt deze allereerst besproken. Hierna volgt een verdieping op de behoeften van oudere werknemers. In de paragrafen daarna komen investeringen van de werknemer en de werkgever in de werknemer aan bod. Allereerst zullen deze investeringen gedefinieerd worden, waarna een koppeling met de *theory of social exchange* (SET) volgt. Daarna wordt een link gelegd tussen de investeringen, de SET en perceived employability.

2.3.1 Lifespan theory of selection, optimization and compensation

Wanneer mensen ouder worden, ervaren ze zowel persoonlijke winst als verlies in capaciteiten. Bij winst valt te denken aan bijvoorbeeld winst in kennis en bij verlies aan verlies aan fysieke capaciteiten. Omdat verliezen op hogere leeftijd groter worden dan de winst, stelt de levensduurtheorie van selectie, optimalisatie en compensatie (SOC) dat mensen verschillende strategieën gebruiken om tegelijkertijd de winst te maximaliseren en verliezen te minimaliseren (Kooij, 2014). Om winst te maximaliseren kiezen mensen bereikbare uitkomsten of doelen en optimaliseren ze hun hulpbronnen om deze uitkomsten te bereiken. Om verliezen te minimaliseren, compenseren mensen voor hun verliezen door hun overige hulpbronnen te investeren in het tegengaan hiervan. Met deze strategieën proberen individuen drie verschillende levensduurdoelen behalen: groei (hogere niveaus van functioneren bereiken), behoud (behouden van huidige niveaus van functioneren of terugkeren naar vorige niveaus) en het reguleren van verlies (naar behoren functioneren op lagere niveaus) (Baltes et al., 1999).

Het belang van deze doelen verandert gedurende de levensloop. Bij oudere werknemers komen meer verliezen voor en stelt de SOC-theorie dat het gebruik van hulpbronnen gericht op groei afneemt met leeftijd, terwijl het gebruik van hulpbronnen gericht op behoud en regulatie toeneemt met leeftijd (Baltes et al., 1999). Freund (2006) bevestigt deze verschuiving van nadruk op promotie op jonge leeftijd naar nadruk op behoud en preventie op latere leeftijd. Omdat de SOC-theorie, evenals dit onderzoek, ook ingaat op de behoeften van oudere werknemers, is deze goed te gebruiken. De volgende paragraaf wijdt meer uit over deze behoeftes.

2.3.2 De behoeften van oudere werknemers

Yeatts et al. (2000) onderscheiden twee HR-filosofieën over oudere werknemers. Enerzijds is er de filosofie over waardevermindering van oudere werknemers, die ervan uitgaat dat oudere werknemers hun waarde verliezen en de organisatie beter kunnen verlaten, anderzijds is er het conservatiemodel dat stelt dat oudere werknemers vernieuwbare aanwinsten zijn die waardevol blijven indien ze op de juiste manier gemanaged worden. Vanuit dit conservatiemodel redenerend zijn verschillende wetenschappers begonnen met het focussen op HR-practices gericht op oudere werknemers (Kooij & Van de Voorde, 2015).

Voor oudere werknemers zijn niet alle soorten investeringen even geschikt. Zo wordt de relatie tussen HR-praktijken en zaken als baantevredenheid en toewijding anders naarmate de leeftijd van een werknemer vordert (Kooij et al., 2014). Dit komt doordat de drie motieven die genoemd worden in levenslooptheorieën (groei-motieven, behoudsmotieven en regulatieve motieven) veranderen wat betreft belang gedurende de levensloop (Kooij et al., 2014). Zo stellen levensduurtheorieën dat oudere werknemers meer gericht zijn op behoud en minder op ontwikkeling (Kooij et al., 2010).

Kooij et al. (2014) noemen verder het belang van HR-bundels. Een HR-bundel is een set gerelateerde en intern consistente HR-praktijken gebouwd rondom een organisatie. De HR-praktijken binnen zo'n bundel zijn gerelateerd en intern consistent omdat de percepties die werknemers ervan hebben moeten leiden tot de gewenste werkuitskomsten. De bundels worden gesorteerd naar het doel van de HR-praktijken die erin zitten. Kooij et al. (2014) gebruiken de levensloopdoelen van de SOC-theorie om HR-praktijken te classificeren in HR-bundels die voldoen aan de behoeften van ouder wordende individuen.

Kooij et al. (2014) onderscheiden vier soorten HR-bundels voor ouder wordende werknemers:

- Ontwikkelingsgerichte HR-practices
- Behoudsgerichte HR-practices
- HR-practices gericht op benutting
- Aanpassingsgerichte HR-practices

Ontwikkelingsgerichte HR-practices zijn gerelateerd aan groei en helpen individuele werknemers om hogere niveaus van functioneren te behalen.

Behoudsgerichte HR-practices richten zich op het behouden van het huidige niveau van functioneren van het individu door het bieden van nieuwe uitdagingen. Ook helpen deze practices het individu terug te keren naar vorige niveaus van functioneren na verlies aan hulpbronnen.

De derde vorm van HR-practices is gericht op benutting, voorgesteld door Zaleska en De Menezes (2007). Zij onderscheiden een aparte vorm van HR-practices gericht op de laterale ontwikkeling van werknemers met als doel het verhogen van employability en flexibiliteit, zoals baanrotatie. Ze benadrukken verder het belang van deze practices voor oudere werknemers. Deze bundel is ook te linken aan doelen uit de SOC-theorie (Baltes, 1999). Het doel 'behouden' valt namelijk onder te verdelen in behoud en herstel. In plaats van te behouden, helpen HR-practices gericht op laterale ontwikkeling de werknemer met het herstellen na een verlies en het terugkeren op vorig niveau van functioneren na een verlies. Dit gebeurt door het weghalen van job demands die niet meer te bereiken zijn en deze te vervangen door andere demands, die al bestaande hulpbronnen bij het individu benutten (bijvoorbeeld ervaring).

De vierde bundel van HR-practices voor oudere werknemers is gericht op aanpassing. De bijbehorende HR-practices reduceren de job demands van oudere werknemers, bijvoorbeeld door extra vrije dagen of demotie. Door het verlagen van de job demands helpen deze practices dus bij het reguleren van verlies, een van de doelen uit de SOC-theorie (Kooij et al., 2014).

2.3.3 Investerings van de werknemer

Werknemers dienen te investeren in zichzelf om inzetbaar te blijven op de interne en externe arbeidsmarkt (de arbeidsmarkt binnen de organisatie), bijvoorbeeld door deel te nemen aan training. Echter zijn er aanwijzingen dat werknemers wat betreft de eigen ontwikkeling minder actief zijn, zowel in het volgen van trainingen op het werk als in het leren in de vrije tijd (Warr, 2001). Werknemers zijn hier zelf het meest verantwoordelijk voor. Werknemers die zich in hoge mate extern inzetbaar voelen, hebben minder redenen voor toewijding of hoge prestaties bij hun huidige organisatie (De Cuyper & De Witte, 2011).

De assumptie wordt vaak gedaan dat, door deelname aan formele training, werknemers inzetbaar blijven in en tussen organisaties. Onderzoek toont echter aan dat oudere werknemers een lagere deelname hebben aan deze 'algemene' vormen van employability versterkende practices (Canduela et al., 2012; Van Dalen et al., 2006). Het verhogen van employability door middel van training zou met name gericht zijn op jongere werknemers, terwijl oudere werknemers andere behoeften hebben wat betreft het onderhouden van hun employability en werkcapaciteit (Fleischman, Koster & Schippers, 2015). Rijksbreed onderzoek van Kolar en Vermeer (2017) sluit hierbij aan en stelt dat hoe ouder werknemers binnen het Rijk zijn, hoe lager hun opleidingsbereidheid is. Werknemers van 55

jaar en ouder volgen het minst vaak een training of een opleiding. Dit is tegenstrijdig met eerdere bevindingen uit de wetenschappelijke literatuur, die aangaven dat het nuttig is te investeren in werknemers' ontwikkeling en mobiliteit.

Hoe ouder werknemers zijn, hoe lager zij hun inzetbaarheid voor andere functies inschatten (Nauta et al., 2005). De bereidheid om extern te kijken naar werk neemt af naarmate werknemers ouder worden (Finegold, Mohrman & Gretchen, 2002). Ook uit onderzoek binnen het Rijk blijkt dit: zelf ingeschatte inzetbaarheid heeft een duidelijke relatie met leeftijd. De externe inzetbaarheid neemt af met leeftijd, terwijl de interne inzetbaarheid toeneemt met leeftijd (Vermeeren, Visser & Vermeer, 2015).

2.3.4 Investerings van de werkgever en de employability van werknemers

De meeste investeringen worden echter gedaan door de werkgever in de vorm van bijvoorbeeld het ontwikkelen van trainingen, netwerkonderhoud of het compenseren van extra personeelskosten (Van Buren, 2003). Werknemers kunnen dit ervaren als een signaal van de werkgever om een lange-termijn relatie aan te gaan. Het gevolg hiervan kan zijn dat werknemers hierdoor meer toewijding aan de organisatie vertonen of beter gaan presteren. Organisaties kunnen de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers stimuleren door verschillende HR-praktijken die zich focussen op het behouden of ontwikkelen van de employability, motivatie en gezondheid van de oudere werknemers (Ybema et al., 2017). De employability van werknemers wordt gezien als een belangrijke aanwinst voor organisaties die zich bevinden in een turbulente omgeving die zorgt voor veranderingen in banen. Dit impliceert dat het voor werkgevers nuttig is te investeren in de employability van hun werknemers (Van Harten, 2016). Veld, Semeijn en Van Vuuren (2015) vonden dat HR-praktijken die training, ontwikkeling en mobiliteit stimuleerden een positieve relatie hadden met employability. Eerder onderzoek ontdekte ook dat er een positieve relatie bestaat tussen de investeringen van werkgevers (door het voorzien van geschikte banen en steun van managers) en de employability van werknemers (De Vos et al., 2011; Van Emmerik et al., 2012). Forrier, Verbruggen & De Cuyper (2015) vonden in hun onderzoek dat expertise en bereidheid tot verandering (samengenomen als employability) een positieve invloed hebben op baankansen en dat het effect van investeringen van de werknemer op baankansen van de werknemer gemedieerd wordt door employability.

Van Harten (2016) definieert investeringen in de employability van werknemers als de voorziening van geschikte banen en steun van managers. Deze kunnen gezien worden als concrete uitingen van de verantwoordelijkheid van werkgevers om te investeren in de employability en baankansen van een werknemer. Het verhogen van employability heeft een positieve invloed op de participatie van oudere werknemers. Een betere geschiktheid voor het werk zorgt voor een hogere participatie van de oudere werknemer en stelt hun uitstroom vanwege pensioen uit (Fleischman, 2015).

2.3.5 Theory of social exchange

Bovengenoemde investeringen kunnen gezien worden als een vorm van sociale uitwisseling. Sociale uitwisseling houdt in dat er interacties plaatsvinden die verplichtingen met zich meebrengen (Cropanzano & Mitchell, 2005). Binnen de Social Exchange Theory (SET) worden deze interacties als onderling afhankelijk gezien en verweven met de acties van iemand anders. SET benadrukt ook dat deze onderling afhankelijke transacties in staat zijn tot het teweegbrengen van relaties van hoge kwaliteit. Dit gebeurt echter alleen onder bepaalde omstandigheden. Sociale uitwisseling vereist een transactie vanuit twee kanten; er moet iets gegeven en teruggegeven worden. Daarom is onderlinge afhankelijkheid een van de belangrijkste karakteristieken van sociale uitwisseling. Deze afhankelijkheid verhoogt de kans op samenwerking. Volgens de SET vinden op het werk *social exchange relationships* plaats. Deze relaties verbeteren wanneer werkgevers 'zorgen' voor

werknemers. Voordelige en eerlijke transacties tussen sterke relaties produceren effectief werkgedrag en positieve houdingen van werknemers (Cropanzano & Mitchell, 2005). Werknemers geven de voordelen die ze ontvangen terug en tonen meer goodwill en hulp naar de partij toe met wie ze een sociale uitwisseling aangaan.

Volgens de theorie van sociale uitwisseling hebben HR-beleid en instrumenten een positieve invloed op werkkuitkomsten, omdat HR-beleid werknemers ondersteunt en aan werknemers laat zien dat de organisatie goede bedoelingen met hen heeft. Afgaand op de SET meten werknemers hun bijdrage aan de organisatie aan de hand van hoe zij ervaren dat de organisatie hen tegemoetkomt (Nishii & Wright, 2007). Werknemers zien HR beleid dus als steun, als investering van de organisatie in hen en als waardering van hun inzet in de organisatie. Dit zullen werknemers vervolgens 'terugbetalen' aan de organisatie door positieve houdingen en gedragingen te vertonen ten opzichte van de organisatie (Kooij, 2013).

2.3.6 Theory of social exchange & perceived employability

De relatie tussen perceived employability en toewijding aan de organisatie en prestaties kan uitgelegd worden via mechanismen van sociale uitwisseling (De Cuyper & De Witte, 2011). Sociale uitwisselingsmechanismen benadrukken de norm van wederkerigheid: investeringen van de ene partij worden terugbetaald door de andere partij. Wanneer we dit betrekken op de relatie tussen werkgever en werknemer is het idee dat investeringen in employability van de werkgever zorgen voor een verplichting tot terugbetaling van de werknemer. Wat betreft de mate waarin werknemers perceived employability toeschrijven aan investeringen van de werkgever is het aannemelijker dat dit meer geldt voor interne dan externe perceived employability (De Cuyper & De Witte, 2011). De meeste investeringen worden gedaan door de werkgever. Werknemers kunnen deze investeringen interpreteren als een signaal van de werkgever voor het aan willen gaan van een lange termijn-relatie. Sociale uitwisselingsmechanismen kunnen er dan voor zorgen dat werknemers deze investeringen terugbetalen, bijvoorbeeld door meer toewijding aan de organisatie of betere prestaties. Een andere assumptie is dat de relatie tussen interne kwalitatieve perceived employability en prestaties erg sterk is (De Cuyper & De Witte, 2011). Interne kwalitatieve SRE voorziet werknemers namelijk van carrièreperspectieven die kunnen leiden tot baanverrijking en het gevoel van een betere inzetbaarheid binnen de huidige organisatie.

Gebleken is dat werkgevers minder bereid zijn te investeren in oudere werknemers; oudere werknemers krijgen minder vaak opleidingsmogelijkheden aangeboden bijvoorbeeld (Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2016). Ook Maximiano (2011) laat in onderzoek zien dat werkgevers minder van dit soort investeringen doen. Een genoemde reden hiervoor is dat het leervermogen van oudere werknemers terug zou lopen en dat de investeringen van de werkgevers daarom weinig rendement opleveren (Zinmeister, 2018). Daarnaast zouden oudere werknemers zelf ook minder gemotiveerd te zijn om aan scholing deel te nemen (Warr & Fay, 2001). Hun opleidingsbereidheid zou afgenomen zijn. Mogelijk is hier sprake van een 'self-fulfilling prophecy', waarbij de oudere werknemer in reactie op de verminderde investeringsbereidheid van de werkgever minder in de eigen ontwikkeling investeert (Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Van Veldhoven en Dorenbosch (2008) suggereren dat dit verminderde initiatief voor ontwikkeling een belemmering kan vormen voor de participatie, prestaties en flexibiliteit van oudere werknemers. Rijksbreed onderzoek van Kolar en Vermeer (2017) sluit aan bij bovenstaande en stelt dat hoe ouder werknemers binnen het Rijk zijn, hoe lager hun opleidingsbereidheid is.

Afgaande op de verminderde investeringsbereidheid van werkgevers in oudere werknemers en de verminderde opleidingsbereidheid van oudere werknemers kunnen hierover de volgende verwachtingen worden opgesteld:

Verwachting 3a: oudere werknemers binnen de RVO staan negatief tegenover het zelf doen van investeringen in hun inzetbaarheid in de vorm van training

Verwachting 3b: oudere werknemers binnen de RVO schetsen het beeld dat de organisatie in beperkte mate bereid is in hen te investeren

2.4 De leidinggevende

In dit onderzoek zal ook gekeken worden naar de rol die de leidinggevende (teammanager in het geval van de RVO) speelt bij de inzetbaarheid van oudere werknemers. Hiervoor is het van belang om een beeld te schetsen van wat er uit de wetenschappelijke literatuur bekend is over deze rol. In onderstaande paragrafen zal dit duidelijk gemaakt worden met behulp van de begrippen *person-environment fit* en het *job demands-resources model*.

2.4.1 De person-environment fit

Omdat voor de leidinggevende een belangrijke rol is weggelegd bij het creëren van een match tussen de werknemer en zijn werkomgeving, zal in komende paragraaf eerst ter verduidelijking een theoretische beschrijving van zo'n match of *fit* volgen. De *person-environment fit* ('fit' tussen person en omgeving, verder aangeduid als 'P-E fit') beschrijft de match tussen de mens en zijn organisatie omgeving. Onderzoek toont aan dat een P-E fit voordelig is voor zowel het individu als de organisatie, omdat het een positieve invloed heeft op de houdingen en het gedrag van werknemers (Boon et al., 2011). HRM-practices die gebruikt worden in selectie, training, ontwikkeling en compensatie dragen bij aan het tot stand brengen en versterken van de fit tussen werknemers en hun organisatie omgeving. De P-E fit valt te verdelen in onder andere de *person-organisation fit* (P-O fit) en de *person-job fit* (P-J fit). Kristof (1996) definieert de P-O fit als de verenigbaarheid van mensen en organisaties. Deze komt voor wanneer:

1. Minstens een van beiden biedt wat de ander nodig heeft.
2. Ze gelijke fundamentele karakteristieken delen.
3. Voorgaande voorwaarden beide aanwezig zijn.

Deze definitie bevat de twee belangrijkste conceptualisaties uit de P-E literatuur: supplementaire fit en complementaire fit. Een supplementaire fit komt voor wanneer iemand karakteristieken bezit die gelijk zijn aan andere individuen in een omgeving. Een complementaire fit komt voor wanneer iemands karakteristieken de omgeving 'compleet' maken of toevoegen wat er mist (Boon et al., 2011). De P-O fit wordt gezien als supplementair en de P-J fit als complementair. De P-J fit is de match tussen de vaardigheden van een persoon en de eisen die de baan stelt. Dit kan ook andersom gezien worden, namelijk als de match tussen iemands behoeften en wat een baan kan bieden. De P-J fit wordt bereikt wanneer de werknemer de vaardigheden heeft die nodig zijn voor de baan of wanneer de baan overeenkomt met de wensen van de werknemer (Edwards, 1991).

2.4.2 De P-E fit en de leidinggevende

Een ander aspect van de P-E fit is de relatie tussen een persoon en anderen uit dienst (werk)omgeving. Bij het creëren van een fit tussen een persoon en zijn omgeving, blijkt bijvoorbeeld ook de leidinggevende van belang (Kristof-Brown et al., 2005). Chuang et al. (2016) spreken over een *person-supervisor fit* (P-S fit) wanneer er een match is tussen een werknemer en diens leidinggevende in de werkomgeving. Een P-S fit is belangrijk omdat werknemers hun leidinggevende zien als een belichaming van de organisatie (Van Vianen, Shen & Chuang, 2011). Verder is uitgewezen dat werknemers die een match ervaren met hun leidinggevende meer tevreden zijn met hun baan en hun werkomgeving (Wexley et al., 1980). De leidinggevende speelt dus een belangrijke rol in het verkrijgen van een P-E fit voor de werknemer.

Gezien het feit dat de relatie tussen werknemers en direct leidinggevenden een belangrijke rol speelt in het Rijks- en RVO-beleid omtrent inzetbaarheid, is de P-S fit relevant voor dit onderzoek. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat werknemers individuele afspraken moeten maken met hun direct leidinggevende (zie 1.5.2).

2.4.3 Het job demands-resources model

Bij het wegnemen van belastende aspecten van het werk en het bieden van hulpbronnen ter ondersteuning hiervan speelt de leidinggevende ook een rol. De leidinggevende kan dus invloed uitoefenen op een werknemers' werkcondities. Om deze werkcondities nader toe te lichten op een wetenschappelijke manier, volgt in onderstaande een beschrijving van het *job demands-resources model*.

Het job demands-resources model is in eerste instantie ontwikkeld door Demerouti et al. (2001) als voorspeller van burn-out. Het job demands-resources model (JD-R model) stelt dat werkcondities gecategoriseerd kunnen worden in twee categorieën: job demands en job resources (Demerouti et al., 2001). Met job demands worden de fysieke, sociale of organisatorische taakeisen bedoeld die langdurige lichamelijke of geestelijke inspanning vereisen. Deze demands worden gezien als negatieve aspecten van de baan omdat ze lasten zoals overbelasting en druk met zich meebrengen (Van Solinge & Henkens, 2014). Met job resources worden energiebronnen op het werk bedoeld. Deze dragen bij aan het behalen van werkdoelen, het verminderen van de druk van taakeisen of aan de persoonlijke groei en ontwikkeling (Schaufeli & Taris, 2013). Job resources stellen een persoon in staat job demands aan te kunnen. Op deze manier leveren job resources een bijdrage aan het behalen van een P-E fit (Demerouti & Bakker, 2011). Hierin kan een onderscheid gemaakt worden tussen interne (fysieke of mentale capaciteiten van het individu zelf) en externe (sociale en organisatorische) energiebronnen. Met sociale energiebronnen worden zaken als steun van collegae en familie bedoeld en met organisatorische energiebronnen zaken als diversiteit in het takenpakket en autonomie. Job resources verminderen de job demands en de daarmee geassocieerde psychologische en fysieke kosten, zijn functioneel voor het behalen van doelen op het werk en stimuleren persoonlijke groei, leren en ontwikkeling (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Wanneer de externe omgeving onvoldoende energiebronnen biedt, kunnen individuen niet goed omgaan met de negatieve invloeden van omgevingseisen (zoals een hoge werkdruk) en kunnen zij hun doelen moeilijker behalen. Zulke situaties kunnen leiden tot verminderde motivatie en zelfs tot het stoppen met het werk als een mechanisme van zelfbescherming om verdere frustraties uit de weg te gaan (Demerouti et al., 2001).

Het JD-R model noemt twee psychologische processen die het welzijn en de prestaties van werknemers bepalen. Ten eerste is er het proces van gezondheidsverslechtering. Dit proces wijst op het voorkomen van spanning als gevolg van blootstelling aan job demands, eventueel resulterend in gezondheidsproblemen. Ten tweede is er het motivatieproces, dat wijst op de motiverende rol die job resources hebben. Het hebben van job resources kan leiden tot bevlogenheid, groei en prestatie bij het individu (Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015).

Omdat het werk binnen de RVO cognitief (en dus niet-fysiek) van aard is, wordt in dit onderzoek gekeken naar dit aspect van job demands. Cognitieve job demands maken, indien de juiste vaardigheden aanwezig zijn, werk attractiever. Voor cognitief veeleisende banen is meer educatie en training nodig, maar de autonomie en intellectuele stimulatie die ze met zich meebrengen veroorzaken een hogere baantevredenheid (Johnson, Meermin & Resseger, 2011). De toename in benodigde cognitieve vaardigheden en het feit dat werknemers constant hun kennis moeten updaten (beiden job demands) benadrukken het belang van training (job resources). Dit kan nadelig uitpakken voor oudere werknemers, omdat werkgevers hier niet altijd voor open staan bij deze groep (Johnson, Meermin & Resseger, 2011). Hoewel leeftijd het vermogen om efficiënt informatie te verwerken beperkt, vertraagt expertise deze leeftijd gerelateerde vermindering. Veel oudere

werknemers in cognitief complexe banen kunnen hun werk blijven doen. Leeftijd gerelateerde afnames in prestaties op het werk komen voornamelijk voor in minder complexe banen (Johnson, Meermin & Resseger, 2011).

Het JD-R model is relevant voor dit onderzoek omdat het in kaart brengen van de job demands van oudere werknemers duidelijkheid kan verschaffen over waar problemen liggen in hun werk, bijvoorbeeld welke aspecten van hun baan ze als belastend of druk met zich meebrengend ervaren. Vervolgens kan worden gekeken naar benodigde job resources nodig zijn om tegemoet te komen aan de job demands. Beleid gericht op inzetbaarheid en steun van de leidinggevende kunnen geschaard worden onder externe job resources omdat deze immers organisatorische hulpbronnen betreffen.

2.4.4 Steun van de leidinggevende

Een belangrijke externe job resource is de steun van de leidinggevende. De leidinggevende is een externe job resource wanneer deze een ondersteunende rol aanneemt naar de werknemer toe. Wanneer de leidinggevende als job resource beschouwd wordt, kan deze door middel van eerdergenoemde ondersteuning een rol spelen in het wegnemen van job demands en op deze manier dus bijdragen aan de P-E fit van een werknemer. Knies en Leisink (2014) scharen de steun van de leidinggevende onder *people management* en benadrukken de cruciale rol ervan bij het implementeren van HR-beleid. Als tweede belangrijke element noemen Purcell en Hutchinson (2007) leiderschapsgedrag. Ze gebruiken de overkoepelende term *people management* om beide aspecten te dekken en omdat ze veronderstellen dat de concepten gerelateerd zijn: managers hebben HR-practices nodig om het welzijn, de prestaties en de carrière van werknemers te ondersteunen. Aan de andere kant zijn werknemers' percepties van HR-practices afhankelijk van het gedrag van managers. Leiderschapsgedrag, is gebouwd op de begrippen sociale uitwisseling en *perceived organisational support* (POS) (waargenomen steun van de organisatie). Gebaseerd op de SET (zie 2.5.2) is het te stellen dat hoge niveaus van POS leiden tot het gevoel iets terug te moeten doen voor de organisatie bij werknemers. Werknemers zien hun leidinggevende als een belichaming van de organisatie en daarom is de mate waarin de leidinggevende zich bekommert om hun welzijn een belangrijke indicator van de POS (Rhoades & Eisenberger, 2002). Onder ondersteunend gedrag van een leidinggevende valt gedrag dat zich richt op het helpen van de werknemer in zijn werk en ontwikkeling, het geven van feedback, het laten zien dat hij of zij zich bekommert om de werknemer en het geven van ruimte aan de werknemer om zich te uiten (Knies & Leisink, 2014).

Steun en waardering van leidinggevendens hangen positief samen met inzetbaarheid. Daarnaast hangt inzetbaarheid positief samen met een mensgerichte stijl van leidinggeven. Verder is de steun van de leidinggevende belangrijk bij het ontwikkelen binnen de functie (Brouwer, 2012). Daarnaast speelt de dialoog tussen werknemer en leidinggevende een belangrijke rol bij het werken aan inzetbaarheid (Nauta et al., 2008). Uit een studie onder Rijksambtenaren blijkt dat met name het communiceren van een visie en persoonlijke ondersteuning door leidinggevendens van werknemers veel effect heeft op de tevredenheid, binding en ervaren loopbaanmogelijkheden van Rijksmedewerkers (Vermeeren, Visser & Vermeer, 2015). Om employability van werknemers te vergroten, is het dan ook raadzaam in te zetten op dergelijke leiderschapsvaardigheden binnen het Rijk. Tegelijkertijd vraagt employability om verantwoordelijkheid van werknemers zelf. Zij gaan immers over hun eigen loopbaanwensen en –kansen en het kan geen verantwoordelijkheid zijn die overgenomen wordt door de organisatie of een leidinggevende. Een stimulerende leider (visie) en een faciliterende leider (persoonlijke ondersteuning) kunnen echter wel bijdragen aan vergroting van de employability. Daarnaast kan de interne inzetbaarheid van werknemers gestimuleerd worden door de leidinggevende. Deze heeft namelijk direct invloed via gesprekken met zijn medewerkers (waarin inzetbaarheids- en mobiliteitsgedrag gestimuleerd kunnen worden) en via de waardering die de medewerker ervaart. Ook indirect heeft de leidinggevende invloed op bijvoorbeeld de trots en binding die personen met hun organisatie ervaren, hetgeen positief samenhangt met vooral interne inzetbaarheid (Vermeeren, Visser & Vermeer, 2015).

Verder blijkt uit het eerder besproken inzetbaarheidsbeleid van het Rijk en de RVO dat er een belangrijke rol weggelegd is voor de direct leidinggevende (1.6.2). Zo is inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid van onder andere de leidinggevende en worden hierover concrete individuele afspraken gemaakt tussen werknemer en direct leidinggevende, de teammanager in het geval van de RVO. De teammanager bekleedt dus een schakelpositie in het inzetbaarheidsbeleid en er lijkt sprake te zijn van een individuele benadering van de werknemer.

In de HR-literatuur is het juist een universele benadering van HRM die voornamelijk de boventoon voert (Delery & Doty, 1996). Omdat oudere werknemers heterogener worden, is het niet langer voldoende om uit te gaan van zo'n universele benadering voor het onderhouden van de motivatie, gezondheid en productiviteit van oudere werknemers, want omdat deze heterogeniteit toeneemt met leeftijd, hebben oudere werknemers ook meer heterogene behoeften in hun werk (Oostrom, Pennings & Bal, 2016). Bal en Jansen (2015) stellen dan ook dat een individuele benadering noodzakelijk is voor deze groep. Met het oog op het groeiende aantal oudere werknemers en de daarmee gepaard gaande toename in heterogeniteit aan behoeften, is het van belang dat organisaties een meer individuele benadering voor oudere werknemers gaan gebruiken. Organisaties bieden werknemers in toenemende mate speciale, geïndividualiseerde voorzieningen aan, zoals bonussen, trainingsprogramma's en individuele werkschema's (Bal & Jansen, 2015). Afgaand op bovenstaande is daarom de volgende verwachting geformuleerd:

Verwachting 3: oudere werknemers binnen de RVO hebben behoefte aan individueel maatwerk

Op basis van bovenstaande literatuur over de leidinggevende en de prominente rol die deze speelt in het inzetbaarheidsbeleid van het Rijk en de RVO, is ook de volgende verwachting opgesteld:

Verwachting 4: oudere werknemers binnen de RVO delen hun teammanager, en dus ook het inzetbaarheidsbeleid van de RVO, een prominente rol toe in het bijdragen aan hun inzetbaarheid

Met het opstellen van deze laatste verwachting eindigt het theoretisch kader. In het volgende hoofdstuk zullen de methoden die gebruikt zijn voor huidig onderzoek worden besproken.

3. Methoden

3.1 Kwalitatief, praktijkgericht exploratief onderzoek

Naar aanleiding van de centrale vraagstelling in dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve methode. Het doel van dit onderzoek is namelijk het verkrijgen van inzicht in hoe oudere werknemers binnen de RVO hun inzetbaarheid ervaren. Er hoeft hiervoor geen statistisch verband aangetoond te worden, maar wel is het van belang achter de gedachten, ervaringen en behoeften van de respondenten te komen. Het inzetbaarheidsbeleid van de RVO is reeds geschetst middels het analyseren van enkele beleidsdocumenten. Om erachter te komen in hoeverre dit bijdraagt aan de inzetbaarheid van de geïnterviewde oudere werknemers, wordt gekeken in hoeverre de inhoud hiervan terugkomt in hun opvattingen. Daarnaast is het van belang inzicht te krijgen in de mate waarin de teammanager als bijdragend aan de inzetbaarheid wordt gezien. Ook hiervoor dienen opvattingen hierover achterhaald te worden. Kwalitatief onderzoek leent zich hiervoor. Het doen van dit kwalitatieve onderzoek levert een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur over perceived employability van oudere werknemers door een verdieping in de factoren die volgens de oudere werknemers zélf hierop van invloed zijn en een verdieping in de bijdrage van het inzetbaarheidsbeleid en de leidinggevende. Een vooraf opgestelde, veelal gesloten vragenlijst, zoals in kwantitatief onderzoek wordt gebruikt, zou hiervoor niet volstaan. Middels interviews met zo open mogelijk gestelde vragen wordt ruimte gegeven aan de respondenten om een eigen invulling te geven aan de voor hen relevante factoren gerelateerd aan hun inzetbaarheid.

Daarnaast is ook vanuit een praktisch oogpunt gekozen voor kwalitatief onderzoek. Vanuit de onderzoeksorganisatie zelf, de RVO, werd aangegeven dat recentelijk al kwantitatief onderzoek gedaan is in de vorm van medewerkerstevredenheid- en HPO-onderzoeken en dat er daarom behoefte is aan meer verdieping in de eigen inschatting van inzetbaarheid van oudere werknemers, waarvoor kwalitatief onderzoek mogelijkheden biedt.

Eerder onderzoek naar de perceived employability van werknemers is uiteraard gedaan, maar hierin is zoals eerder vermeld (zie 1.4) voornamelijk aandacht voor werknemers van alle leeftijdsgroepen én vaak is dit onderzoek kwantitatief van aard. Zo doen verschillende studies kwantitatief onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de perceived employability van werknemers, waarbij vooraf opgestelde vragenlijsten gebruikt zijn en de antwoordmogelijkheden van respondenten dus beperkt zijn (Berntson, Sverke en Marklund, 2007; De Cuyper et al., 2014; Kim, Kim & Lee, 2015; Phillippaers et al., 2016; Wittekind, Raeder & Grote, 2010). Ze gebruiken hier veelal een heterogene populatie voor wat betreft leeftijd, die zich niet beperkt tot slechts oudere werknemers. Verder is onderzoek naar perceived employability theoretisch van aard (Vanhercke, De Cuyper & Peeters, 2014; Forrier, Verbruggen & De Cuyper, 2015). Huidig onderzoek draagt dus bij aan de literatuur omtrent perceived employability middels een kwalitatieve insteek en de focus op de groep oudere werknemers. De kwalitatieve insteek beperkt respondenten in mindere mate in hun vrijheid van antwoorden, waardoor het mogelijk is om specifiek op de door respondenten zelf belangrijk geachte opvattingen te komen. Daarnaast richt huidig onderzoek zich op een specifiekere leeftijdsgroep, namelijk de oudere werknemer (55 jaar en ouder). Door deze focus en de kwalitatieve insteek kan huidig onderzoek een bijdrage leveren aan de literatuur omtrent de inzetbaarheid van de oudere werknemer.

3.2 Steekproef

Voor dit onderzoek zijn zeven teammanagers en 16 oudere werknemers geïnterviewd. Zij zijn afkomstig uit alle directies van de RVO omdat huidig onderzoek RVO-breed is opgezet. De keuze in managers is gemaakt op het niveau van direct leidinggevend. Binnen de RVO worden dit de teammanagers genoemd. De keuze voor teammanagers is gemaakt vanwege het feit dat zij direct leidinggevend zijn en dus op een directe manier in contact staan met oudere werknemers. Daarnaast geven zowel de theoretische literatuur als het Rijksbeleid het belang aan van direct

leidinggevend en bij de inzetbaarheid van oudere werknemers. Steun en waardering van leidinggevende hangen namelijk samen met inzetbaarheid en ontwikkeling van werknemers (Brouwer, 2012). Werknemers zien hun leidinggevende als een belichaming van de organisatie en daarom is de mate waarin de leidinggevende zich bekommert om hun welzijn een belangrijke indicator van de POS (Rhoades & Eisenberger, 2002). Verder wordt in het Rijksbeleid gesteld dat de relatie tussen werknemer en leidinggevende een essentieel onderdeel is van de beoogde inzetbaarheidscultuur en dat leidinggevend het werken aan inzetbaarheid kunnen stimuleren (Ministerie van BZK, 2018).

Voor het benaderen van respondenten is via het interne netwerk van de RVO ('intranet') willekeurig een aantal teammanagers benaderd uit alle zes directies van de RVO. Hen werd het volgende gevraagd:

1. Of zij zelf bereid waren om een interview te doen.
2. Of zij in hun team oudere werknemers (55 jaar of ouder) hadden en, indien deze aanwezig waren, zij ook bereid waren een interview te doen.

Manager-respondenten zijn dus op een directe manier benaderd en werknemer-respondenten op een indirecte manier. Een mogelijk gevolg van deze indirecte benadering kan zijn dat managers naar eigen voorkeur oudere werknemers hebben geselecteerd. Op deze manier zouden eventueel organisatiepolitieke motieven een rol kunnen spelen. Zo zouden managers bijvoorbeeld alleen hun 'beste' werknemers kunnen sturen of hun 'slechtste', om te laten zien dat er geen problemen zijn met de inzetbaarheid van oudere werknemers, of juist wel bijvoorbeeld. Om dit risico te verkleinen, is door de onderzoeker zo goed mogelijk zeker gesteld dat de respondenten op vrijwillige basis participeerden aan het onderzoek. Zo zijn de door de managers doorgegeven werknemers allen opnieuw individueel benaderd met de vraag of zij geïnterviewd wilden worden en is nogmaals benadrukt dat de gesprekken op een vertrouwelijke en anonieme manier plaats zouden vinden.

Na dit proces is de volgende respondentensamenstelling ontstaan (zie Tabel 1, 2 & 3).

Directie	Teammanagers	Werknemers
Financiën, Informatiemanagement en Facilitaire zaken (FIF)	1	3
Kernprocessen EU (KP EU)	1	3
Kernprocessen NL (KP NL)	1	2
Nationale Programma's (NP)	1	3
Internationale Programma's (IP)	1	3
Klant, Advies & Informatie (KAI)	2	2

Tabel 1: *respondentensamenstelling naar afdeling*

Werknemer	Functietype	Opleiding	Geslacht	Leeftijd
1	Adviseur	WO	M	62
2	Adviseur	WO	M	68
3	Adviseur	WO	M	63
4	Adviseur	WO	M	59
5	Adviseur	WO	M	62
6	Adviseur	WO	M	61
7	Adviseur	HBO	V	55
8	Beheer	HBO	V	60
9	Beheer	HBO	V	61
10	Beheer	HBO	M	58
11	Administratief	MBO	M	62
12	Administratief	MBO	M	59
13	Administratief	MBO	M	61
14	Administratief	MBO	V	63
15	Administratief	MBO	V	63
16	Administratief	MBO	V	59

Tabel 2: *respondentensamenstelling naar functietype, opleidingsniveau, geslacht en leeftijd*

Manager	Functietype	Opleiding	Geslacht	Leeftijd
1	Teammanager	WO	M	55
2	Teammanager	WO	M	53
3	Teammanager	WO	M	44
4	Teammanager	WO	V	42
5	Teammanager	WO	V	52
6	Teammanager	WO	V	49
7	Teammanager	WO	V	38

Tabel 3: *respondentensamenstelling managers naar functietype, opleidingsniveau, geslacht en leeftijd*

Omdat er binnen de RVO en dus ook binnen de respondentenselectie een veelheid aan functies bestaat, zijn deze vereenvoudigd tot de categorieën ‘adviseur’, ‘beheer’ en ‘administratief’. Een andere belangrijke reden om dit te doen is omdat respondenten met unieke functies zo niet herleid kunnen worden en hun privacy niet in het geding komt. Verder zijn hun opleidingen vereenvoudigd tot de categorieën ‘MBO’, ‘HBO’ en ‘WO’, ook vanwege het waarborgen van anonimiteit van de respondent. Enkele respondenten hebben namelijk een zeer uniek pakket aan gespecialiseerde opleidingen gevolgd voor hun functie en wanneer deze vermeld zouden worden, zou dit naar hen herleidbaar kunnen zijn.

3.3 Operationalisatie

3.3.1 Semigestructureerde interviews

In dit onderzoek worden semigestructureerde interviews afgenomen bij de zes teammanagers en de 16 oudere werknemers van de zes verschillende directies binnen de RVO. Bij semigestructureerde interviews geeft de onderzoeker richting aan het interview door middel van een topiclijst (Boeije, 2008). Deze topiclijst is gebaseerd op onderwerpen uit het theoretisch kader en bevat onderwerpen die kunnen helpen in het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Met deze interviewvorm kan verder tot een zo volledig mogelijk inzicht gekomen kunnen worden over de situatie van de respondent én worden toch voor het onderzoek relevante zaken besproken (Boeije, 2010).

Om de respondentengroepen (managers en werknemers) op eenzelfde manier te benaderen, is voor beide groepen een topiclijst opgesteld. De topics voor managers en de topics voor werknemers zijn voor elke respondent gelijk. De topiclijst voor managers bevat topics over de inzetbaarheid van

oudere werknemers. De topiclijst voor oudere werknemers bestaat uit vragen over hun eigen inzetbaarheid. Beide topiclijsten zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader. Uit het theoretisch kader zijn door de onderzoeker relevant geachte thema's geselecteerd en verwerkt in de topiclijsten. De topiclijsten zijn verder aangevuld met enkele losstaande topics, zoals de achtergrond van de respondent en de eigen inbreng van de respondent op het eind van het interview. Ook is de volgorde van de topics vastgesteld door de onderzoeker en heeft deze relevante beginvragen geselecteerd, die als startpunten konden dienen. De topiclijst is aangepast gedurende de periode van dataverzameling wanneer bleek dat vragen niet lekker liepen of relevante zaken niet aan bod kwamen.

In de topiclijst voor medewerkers komen verschillende kernconcepten aan bod. Ten eerste is de ingeschatte inzetbaarheid geoperationaliseerd door te vragen naar hoe de respondenten hun toekomst inschatten, of zij van plan zijn nog loopbaanstappen te maken (intern en extern) of trainingen te volgen en is gevraagd naar hoe zij oordelen over hun huidige functioneren. In eerste instantie is dit breed ingestoken en is niet meteen gevraagd naar bijvoorbeeld de rol van de leidinggevende in het geheel, omdat vooraf nog onduidelijk is hoe respondenten over dit soort specifieke zaken denken. Mogelijk spelen ze een andere of kleinere rol dan vooraf gedacht bijvoorbeeld. Voorbeelden van hierbij gestelde vragen zijn: *Hoe ziet u de komende vijf jaar voor u? In hoeverre denkt u loopbaanstappen te maken? en Kunt u aangeven in hoeverre u in staat bent uw huidige werk uit te voeren?* Hierbij is vervolgens herhaaldelijk gevraagd naar de rol die de leidinggevende speelt hierin. 'De leidinggevende' is niet zozeer een losse topic, maar komt gedurende het hele interview terug. Vragen over de leidinggevende zijn bijvoorbeeld: *Hoe is de relatie met uw leidinggevende? Wat voor rol speelt uw leidinggevende in uw werk?* Vragen over de leidinggevende zijn indirect ook gericht op de rol van het inzetbaarheidsbeleid, daar de leidinggevende hierin een grote rol inneemt. Verder is het inzetbaarheidsbeleid geoperationaliseerd middels vragen over het gebruik van mogelijke regelingen en de ervaring hiermee. Voorbeelden van vragen hierover zijn: *Maakt u gebruik van regelingen die de RVO aanbiedt? en Wat zijn uw ervaringen hiermee?*

In de topiclijst voor managers wordt met name ingegaan op de inzetbaarheid van oudere werknemers en wordt ingegaan op de behoeften van oudere werknemers met betrekking tot HR-practices. Voorbeeldvragen bij de inzetbaarheid van oudere werknemers zijn: *hoe beoordeelt u de inzetbaarheid van oudere werknemers in uw team? en wat zijn de verschillen tussen oudere werknemers en werknemers van andere leeftijd wat betreft inzetbaarheid?* Een voorbeeldvraag bij de HR-behoeften van oudere werknemers is: *in hoeverre merkt u verschillen in de behoeften aan HR-beleid tussen oudere en jongere werknemers?* In deze interviews kan op een directere manier naar kernconcepten gevraagd worden omdat de teammanagers over het algemeen goed begrip hebben van deze concepten.

Verder zijn alle interviews gestart met een introductie, waarin toestemming voor opname gevraagd is, de vertrouwelijkheid benadrukt is en waarin verder de achtergrond van de respondent aan bod is gekomen. Daarnaast is afgesloten met een compleet open vraag waarin de respondenten gevraagd is om eigen inbreng omtrent het onderwerp 'inzetbaarheid van oudere werknemers'. Voor de volledige topiclijsten en vragen, zie Bijlage II en III.

3.3.2 Dataverzameling

De interviews zijn afgenomen in de periode tussen 2 mei en 7 juni 2018. De interviews vonden plaats in afgesloten, stille ruimtes, waar alleen de onderzoeker en de respondent plaats namen. Het grootste deel van de interviews is gehouden op de RVO-locatie in Den Haag, een beperkter deel op de locatie in Utrecht en een enkel interview vond plaats op de locatie in Deventer.

De interviews duurden gemiddeld 35 minuten. Aan het begin van de interviews werd de respondent medegedeeld dat alle door de respondent gedane uitspraken vertrouwelijk blijven en dat de anonimiteit van de respondent gewaarborgd kan worden. Hierna wordt de respondent om toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. In alle gevallen, op één na, werd deze toestemming daadwerkelijk gegeven. Tijdens het niet opgenomen interview zijn aantekeningen gemaakt. Vervolgens gingen de interviews van start. Begonnen werd met een introductie van de onderzoeker. Hierin komen zijn studieachtergrond en het doel van het onderzoek aan bod. Vervolgens wordt de respondent bevestigd over zijn of haar achtergrond. Hierna worden de topics gebaseerd op het theoretisch kader besproken en wordt afgesloten met door de respondent zelf relevant geachte inbreng. Ter afsluiting van elk interview is door de onderzoeker de mogelijkheid aangeboden aan de respondent om het resultaat van het onderzoek te ontvangen. In alle gevallen is hier positief op gereageerd.

3.3.3 Rol van de onderzoeker

De privacy van de respondenten is van groot belang. Om de privacy van respondenten te waarborgen, worden hun naam, leeftijd, geslacht, afdeling of team niet genoemd door de onderzoeker, zodat zij niet te herleiden zijn naar de persoon achter de respondent. Alle respondenten hebben een nummer gekregen.

3.4 Data-analyse

De interviews zijn allen getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van het programma Nvivo. Hiermee is al begonnen na het afnemen van het eerste interview, nog voordat alle interviews afgenomen waren. Op deze manier kon de onderzoeker tussendoor analyseren waar knel- en verbeterpunten lagen in de interviews en, waar nodig, aanpassingen verrichten. Zo is bijvoorbeeld een vraag over demotie toegevoegd, nadat een respondent hier uitgebreid over uit had gewijd: *hoe staat u tegenover een stapje terug?* Halverwege vond feedback van de begeleidende docent plaats op de voortgang van de interviews.

Zoals vermeld, zijn de interviews geanalyseerd met Nvivo. De getranscribeerde interviews zijn eerste open gecodeerd: stukken tekst worden gelinkt aan concepten, waarin getracht is dicht bij de tekst te blijven. Hierna is er overgegaan op axiaal coderen. Het doel hiervan was het reduceren van de data door belangrijke van minder belangrijke elementen te onderscheiden. Zo zijn overbodige codes verwijderd en zijn, waar nodig, codes samengevoegd of zijn subcodes aangemaakt. Voorbeelden van subcodes zijn 'afname' en 'belastend aspect werk' onder de overkoepelende code 'belastbaarheid'. Als derde en laatste stap in de data-analyse is selectief/theoretisch gecodeerd. Dit houdt in dat centrale concepten uit de data worden gedefinieerd en de samenhang tussen deze concepten wordt geanalyseerd (Boeije, 2010). Zo lijken toegevoegde waarde leveren, vrijheid in het werk en uitbreiding van het takenpakket gerelateerd aan werkplezier.

3.5 Betrouwbaarheid & validiteit

Omdat de betrouwbaarheid en de validiteit bepalen in hoeverre een onderzoek van goede kwaliteit is, is geprobeerd deze twee te bevorderen in dit onderzoek. In de komende twee paragrafen zal toegelicht worden hoe.

3.5.1 Betrouwbaarheid

Bij de betrouwbaarheid van een onderzoek gaat het om de coherentie van de metingen in onderzoek (Boeije, 2010). Kwalitatief onderzoek is weinig gestandaardiseerd en daarom is betrouwbaarheid lastig te verkrijgen. Echter, door het gebruik van semi-gestructureerde interviews met een topiclijst wordt toch enige vorm van standaardisatie geboden, want hierdoor bevatten de interviews op hoofdlijnen dezelfde onderwerpen. Daarnaast zijn de interviews uitgetypt en opgenomen, wat de betrouwbaarheid verder ten goede moet komen omdat dit de onderzoeker in staat stelt ze

nauwkeurig uit te typen en vervolgens systematisch te analyseren. Hierdoor wordt het risico van het verliezen van eventuele belangrijke informatie verkleind. Ook is de data op systematische wijze geanalyseerd.

3.5.2 Validiteit

Naast de betrouwbaarheid is ook getracht de validiteit van dit onderzoek te verhogen. In wetenschappelijk onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen externe en interne validiteit (Boeije, 2010). Bij interne validiteit gaat het erom dat de onderzoeker beschrijft wat hij wilde beschrijven. In dit onderzoek heeft het gebruik van een topiclijst hieraan bijgedragen. Deze maakte het immers mogelijk toekomstige interviews aan te passen in het geval dit op basis van (niet) aan bod gekomen onderwerpen in eerder interviews nodig was. Zo is na enkele interviews het onderwerp 'demotie' bijvoorbeeld toegevoegd omdat dit een terugkerend thema was. In de interviews was er verder voldoende ruimte voor de respondenten om door hen als relevant geachte onderwerpen ter sprake te brengen. Dit is een ander voordeel van semi-gestructureerde interviews en ook dit komt de interne validiteit ten goede. Ook werd de interne validiteit vergroot vanwege het feit dat de respondenten in afgesloten ruimtes geïnterviewd werden en hun anonimiteit gewaarborgd bleef. Dit verkleint de kans op sociaal wenselijke antwoorden. Verder is een mogelijk gevaar voor de interne validiteit het feit dat in verband met de beperkte tijd waarin dit onderzoek uitgevoerd moest worden, het niet mogelijk was om de data nogmaals te laten analyseren door een andere onderzoeker.

De tweede variant van validiteit is de externe validiteit. Bij externe validiteit gaat het erom in hoeverre de resultaten van onderzoek te generaliseren zijn naar andere contexten (Boeije, 2010). Bij dit kwalitatieve onderzoek is generalisatie naar andere contexten lastig. Oorzaken hiervoor zijn de kleine steekproef en de unieke context waarbinnen het onderzoek zich afspeelt. Echter, een dergelijke generalisatie is ook niet het doel van kwalitatief onderzoek. Wel kunnen de bevindingen omtrent de zelf ingeschatte employability van oudere werknemers mogelijk verder gegeneraliseerd worden naar andere contexten; een theoretische generalisatie.

4. Resultaten

De uitvoering van de in het vorige hoofdstuk beschreven methodiek heeft geleid tot de verzameling van data. In dit hoofdstuk worden de resultaten van deze dataverzameling en data-analyse beschreven. Oudere werknemers binnen de RVO hebben beschreven hoe zij hun inzetbaarheid ervaren en daarnaast hebben managers binnen de RVO hun ervaringen omtrent de oudere werknemer en diens inzetbaarheid gedeeld.

Dit hoofdstuk volgt in grote lijnen de aangegeven opbouw van de interviews. Medewerkers zijn allereerst bevroegd op hun toekomstverwachtingen en leidinggevendend is gevraagd naar een evaluatie hierover van hun eigen medewerkers. De resultaten hiervan zijn beschreven in paragrafen 4.1 en 4.2. Vervolgens is aan medewerkers gevraagd hoe zij die verwachtingen kunnen realiseren en wat ze nodig hebben van zichzelf en organisatie. Ook komen teammanagers hierover aan het woord en wordt besproken wat de teammanagers zelf denken dat er nodig is voor oudere werknemers. De resultaten hiervan zijn beschreven in paragrafen 4.3 en 4.4.

Binnen de thema's is er oog voor eventuele verschillen in opvattingen tussen respondenten hierover en aan het eind van elk beschreven thema zullen de belangrijkste resultaten worden samengevat. Daarnaast zal ter ondersteuning gebruik gemaakt worden van citaten van respondenten. Bij elk citaat wordt het nummer van de desbetreffende respondent gebruikt.

4.1 Niet willen

Aan de in dit onderzoek meegenomen oudere werknemers is gevraagd hoe zij hun toekomst voor zich zien. In de antwoorden van veel respondenten zit een duidelijke tegenstelling tussen het enerzijds wel kunnen doorwerken, maar het anderzijds niet willen hiervan. Deze paragraaf gaat nader in op het niet willen doorwerken. Allereerst worden de belangrijkste redenen hiervoor besproken, waarna een randvoorwaarde voor het al dan niet eerder stoppen met werken benoemd wordt.

4.1.1 Oorzaken

Op de vraag hoe zij hun toekomst voor zich zien, antwoorden respondenten verschillend. Een terugkomend verschil in hun antwoorden is het verschil tussen het willen en het kunnen doorwerken. Aan de ene kant geven respondenten aan wel in staat te zijn om door te werken, maar aan de andere kant geeft een aantal respondenten aan dit niet te willen. Dit verschil wordt verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Een groot aantal respondenten geeft aan niet te willen stoppen omdat ze het werk niet meer aankunnen, maar omdat ze niet meer willen werken. De voornaamste reden die respondenten aandragen voor het niet willen doorwerken is de prioriteit die zij geven aan hun privéleven. Het grootste deel van de respondenten geeft als reden om eerder te stoppen dat hij of zij meer tijd wil maken voor 'leuke' dingen (tijd met familie doorbrengen, hobby's, etc.).

Maar waarom ik niet tot mijn 67^e doorwerk, is op een gegeven moment dat de jaren tussen de 60 en de 70, zijn de mooiste jaren die je nog actief kan zijn en alles kan. Na je 70^e beginnen de kwaaltjes te komen en ik wil ook nog wel een beetje genieten van mijn leven in plaats van alleen maar werken. Dat is de reden dat ik dus niet tot mijn 67^e werk. Ik wil zelf nog wel genieten van mijn leven. Dat is de reden. – Werknemer 5

Daarnaast is een genoemde reden om eerder te stoppen vervreemding van de organisatie. Een enkele respondent meent dat, door reorganisaties en fusies in het verleden, de organisatie hem niet meer eigen is. Zo blijkt onder andere uit onderstaand citaat:

Ooit ben ik hier begonnen te werken en voelde je je daar thuis. En met het groter worden van de organisatie is dat steeds minder geworden en nu gebeuren er dingen waarvan ik denk van: oei, hebben wij dat gedaan? Dingen waarvoor je je schaamt soms. – Werknemer 3

Verder wordt door sommige respondenten de doorstroming van jongere werknemers als reden aangedragen om te stoppen met werken. Zij zijn van mening dat het nuttiger is wanneer zij hun kennis overdragen aan een jongere werknemer en deze de kans geven.

En ik wil ook plaatsmaken voor, dat klinkt misschien heel raar, maar ik wil ook plaatsmaken voor jongeren. Het moet allemaal lekker doorstromen. Dus ik kan mijn expertise nog overdragen, voor wat het waard is. En als ik dan mijn plaats hou nog 7,5-8 jaar, dan denk ik: waarvoor? Laat maar lekker doorstromen die handel. – Werknemer 8

4.1.2 Randvoorwaarde

Aan het al dan niet eerder stoppen met werken zit echter wel een belangrijke randvoorwaarde: de financiële haalbaarheid. Respondenten geven meermaals aan dat zij om eerder te stoppen wel gegarandeerd moeten zijn van de financiële haalbaarheid van hun plan. Over deze financiële kant van het eerder stoppen zeggen twee respondenten het volgende:

Ik kan het me veroorloven, dat komt er dan bij. Als je dat niet kan, dan is die keuze natuurlijk niet aan de orde. – Werknemer 1

Maar als ik gewoon met 64, en dat ligt gewoon aan de werksituatie en salaris en de AOW, et cetera, als dat allemaal gunstig is, en dat is per persoon verschillend, dan ga ik gewoon eerder de dienst uit. – Werknemer 8

4.1.3 Toekomstige loopbaan

Aan de in dit onderzoek meegenomen oudere werknemers is ook gevraagd hoe zij oordeelden over hun interne en externe inzetbaarheid. Hiervoor zijn vragen over het verdere verloop van de loopbaan gesteld. Op deze vragen gericht op nog te maken loopbaanstappen antwoorden oudere werknemers grotendeels eenduidig. Veel respondenten geven aan geen ambitie meer te hebben om te groeien of van plek te wisselen binnen of buiten de organisatie. De inzetbaarheid voor andere functies, zowel intern als extern, wordt negatief beoordeeld door veel respondenten. Een tweetal managers bevestigt dit en stelt dat de motivatie hiervoor afneemt bij oudere werknemers. Als reden hiervoor dragen zij aan dat oudere werknemers vaak al een groot deel van hun carrière achter de rug hebben en inmiddels goed op hun plek zitten, ook met het oog op het korte werkende leven dat zij nog voor zich hebben. Zo zeggen een manager en twee werknemers hierover:

Wat ik me kan voorstellen is wel dat, maar dan heb je het over mobiliteit, dat ouderen minder geneigd zijn om mobiel te worden als ze allemaal richting het einde van hun carrière gaan, maar de inzetbaarheid niet. – Manager 2

Nee, die anderhalf jaar wat ik nog voor ogen heb, ben ik gewoon prima tevreden met wat ik nu doe. – Werknemer 14

Nu zeg ik: de eindstreep die zit aan de horizon, ik heb geen behoefte meer. Maar goed, ik sluit niks uit. Misschien ook wel. Maar ik ben er niet naar op zoek, nee. Niet meer. – Werknemer 3

Van de ambitie naar een verticale stap was bijvoorbeeld bij slechts één werknemer sprake. Het volgende citaat van een manager vult dit aan:

Natuurlijk ook niet bij allemaal, maar een 60 plusser heeft wat ik ben tegengekomen niet zo veel ambitie meer om hogerop te komen. Dan is het meer het huidige niveau vasthouden. - Manager 6

Hierin ligt wel een nuance: enkele respondenten gaven aan niet actief op zoek te zijn naar loopbaanstappen (horizontaal), maar indien deze hen aangereikt zouden worden, zouden ze er

gebruik van maken. Het volgende citaat onderstreept dit:

Dus eigenlijk is het antwoord op je vraag 'zie je nog een carrièremove': ja, omdat het me wordt aangereikt. Maar van mij hoeft het niet. Niet actief. Ik hoef me niet meer zo te bewijzen. Saai he? – Werknemer 8

Een loopbaanstap achteruit, een demotie, heeft bij een van de respondenten plaatsgevonden. Deze respondent kwam uit een managementfunctie en besloot vanwege zijn verminderde belastbaarheid een stap terug te doen. Verder geven andere respondenten aan dat zij hier wel over nagedacht hebben, maar dat zij hier geen heil in zien. Een terugkomende reden die hiervoor wordt genoemd is dat respondenten vinden dat er in een lagere functie minder uitdaging zit:

Je gaat niet naar de administratie terug. Dat is gewoon te laag dan. Dus qua kennis is ook alleen maar de optie omhoog. – Werknemer 7

Managers geven daarnaast aan dat demotie een lastig te bespreken onderwerp is. Enkele managers geven wel aan dat ze vinden dat de RVO als organisatie iets moet doen met het onderwerp, maar wat precies is onduidelijk. De moeilijkheid zit volgens een tweetal managers in de gevolgen voor de persoon die de demotie ondergaat zelf. Zij zijn er verder wel van overtuigd dat de RVO er iets moet doen met het onderwerp. Het volgende citaat illustreert de eerdergenoemde moeilijkheid:

Vinden mensen lastig, want het is niet alleen teruggang in salaris, maar het is ook toch ego, want mensen voelen zich wel ervaren en dat past niet bij hun gevoel van: moet ik een stapje terugdoen? Demotie ligt heel moeilijk. – Manager 4

Een loopbaanstap buiten de RVO lijkt voor het grootste aantal respondenten uitgesloten. Ze geven wel aan open te staan voor een eventuele stap buiten de RVO, maar zijn hier niet actief naar op zoek. Als belangrijkste reden hiervoor noemen meerdere respondenten dat zij denken dat hun hoge leeftijd een obstakel zal vormen en dat werkgevers hen daarom niet zien zitten. Ter illustratie de volgende citaten:

En je kunt ambitie hebben om een andere loopbaanstap te maken, maar je moet ook realiseren dat de meeste werkgevers niet zitten te wachten op een man van 62. Zelfs boven de 50 ben je al te oud. – Werknemer 5

Ik probeer wel diverse sites door te nemen voor vacatures. En als ik denk dat er iets bij is wat naar mijn gading is, om het zo maar te zeggen, dan probeer ik daar wel op te reageren. Maar goed, ik weet ook: omdat je oud bent, dat je natuurlijk ook niet aantrekkelijk bent. Althans, daar ga ik wel een beetje van uit. Leeftijd zal altijd meespelen. – Werknemer 12

Een van de geïnterviewde managers bevestigt dat leeftijd een obstakel kan vormen bij het maken van een externe loopbaanstap door een oudere werknemer. Deze manager verwoordt dit als volgt:

Want je krijgt zo iemand niet meer aan het solliciteren hoor, kansloos, die vindt geen baan. – Manager 4

Samenvattend valt te stellen dat een aantal respondenten het niet ziet zitten om te blijven werken. Als voornaamste reden hiervoor dragen zij aan dat zij prioriteit willen geven aan hun privéleven. Verder zijn genoemde redenen om eerder te willen stoppen vervreemding van de organisatie en het plaats willen maken voor jongere werknemers ten gunste van de doorstroming binnen de organisatie. Ook tot het nemen van loopbaanstappen lijken de meeste respondenten niet bereid. Een deel van de respondenten geeft aan niet actief op zoek te zijn naar loopbaanstappen omdat zij goed op hun plek zitten. Een eventuele horizontale stap lijkt tot te mogelijkheden te behoren, zij het niet op eigen initiatief. Een loopbaanstap terug, een demotie, blijkt een lastig onderwerp: oudere werknemers zien dit niet zitten en managers vinden dit een moeilijk te bespreken onderwerp. Een stap buiten de RVO blijkt ook niet aan de orde bij respondenten. Een belangrijk obstakel hiervoor blijkt leeftijd te zijn.

4.2 Wel kunnen

Buiten het feit om dat veel van de geïnterviewde oudere werknemers aangeven niet door te willen werken, geeft een aantal respondenten aan dit wel te kunnen. Hier dient echter wel nuance in aangebracht te worden. In de uitvoering van het werk lijken geen onoplosbare problemen te zitten. Dat blijkt ook uit de opvattingen van respondenten over hun belastbaarheid. Dit onderwerp zal ten eerste besproken worden (zie 4.2.1). Hierna wordt ingegaan op een belangrijk element uit het kunnen doorwerken: het halen van plezier uit het werk. Werkplezier blijkt voor een aantal respondenten namelijk een voorwaarde om te blijven werken. In paragraaf 4.2.2 komt dit aan bod, evenals manieren waarop dit werkplezier volgens respondenten behaald kan worden.

4.2.1 Belastbaarheid

De oudere werknemers binnen de RVO die meegenomen zijn in dit onderzoek hebben verschillende opvattingen over hun belastbaarheid. Een deel van de respondenten geeft aan dat hun belastbaarheid terugloopt en dat er bepaalde aspecten aan het werk zijn die zij als belastend ervaren. Om hiermee om te gaan hanteren zij verschillende strategieën: enerzijds proberen zij belastende aspecten te compenseren, anderzijds accepteren sommige respondenten deze afname. Een ander deel van de respondenten geeft aan geen achteruitgang in belastbaarheid te ervaren. In deze paragraaf wordt hier nader op ingegaan en komen respondenten hierover aan het woord.

Een terugkomend belastend aspect van het werk betreft de veranderingen hierin. In een aantal interviews met zowel oudere werknemers als teammanagers komen deze veranderingen in het werk aan bod. Een aantal oudere werknemers benoemt dat er recent veranderingen in hun werk hebben plaatsgevonden of dat er veranderingen aan gaan komen. Zij benoemen vervolgens hoe zij deze ervaren. Over veranderingen in het werk oordeelt een aantal oudere werknemers negatief. Genoemde redenen hiervoor zijn dat het werk als hectischer wordt ervaren en dat oudere werknemers minder veranderbereid worden ingeschat dan werknemers van andere leeftijdscategorieën. Onderstaande citaten over veranderingen in het werk ondersteunen dit:

(vergelijkt de huidige functie met de vorige functie)

Ik was altijd ook heel veel met contacten met de buitenwereld en dat is met dit soort werk eigenlijk niet. Je hebt alleen binnen je werk contact, maar niet met de buitenwereld. Wel met je collega's op de buitenkantoren, maar nooit buiten de deur. Kijk, eerdere moest ik ook naar buiten. Ik had contacten met de buitenwereld, ik moest ook controles doen, buiten. Dat was heel anders, kan je gewoon niet vergelijken. Dus in het begin, moet ik eerlijk zeggen, had ik daar wel moeite mee. – Werknemer 16

En heel veel veranderingen die als gewoon worden ervaren, zijn misschien niet zo gewoon of zijn misschien niet helemaal onopgemerkt. Ik merk wel dat je steeds meer denkt van: o jee, dit is ondertussen heel anders geworden. En op een gegeven moment realiseer je dat en dan ben je eigenlijk alweer een stap verder. Ik heb het over mezelf. – Werknemer 3

Enkele managers bevestigen deze moeite met veranderingen. Zo stelt een manager:

Op het moment dat het werk verandert en mensen het werk op de oude manier willen blijven doen, ja dan heb je wel een probleem. Je krijgt soms problemen waar mensen niet flexibel willen zijn en je dus het risico loopt dat ze vier jaar voor hun pensioen, dat het werk ophoudt en dat ze dan ook heel moeilijk op andere plekken inzetbaar zijn. – Manager 1

Een concreet voorbeeld van zo'n verandering is het werken op afstand van elkaar. Door het 'nieuwe werken', wat bij de overheid is ingevoerd enkele jaren geleden, zijn vaste werkplekken verdwenen en vervangen door flexplekken. Verder speelt bij de RVO ook mee dat werknemers verspreid zitten over verschillende locaties. Het gevolg hiervan voor enkele respondenten is dat zij hun collega's en

teammanager minder fysiek treffen omdat men verspreid zit of thuis is gaan werken. Deze respondenten oordelen hier negatief over, zo blijkt onder andere uit het volgende citaat:

Dus je kent je collega's uit Utrecht en dan een aantal die al langer dan zitten in Roermond, die komen dan af en toe hier, maar echt, dat is allemaal wel minder geworden. En zeker ook omdat iedereen maar thuiswerkt en er amper meer is. Dus dat vind ik wel jammer. – Werknemer 15

Enkele respondenten benadrukken het belang van de eigen verantwoordelijkheid in het omgaan met veranderingen. Zij stellen dat het omgaan met veranderingen iets is waar ze zelf voor aan de lat staan. Een respondent zegt hierover:

Zonder dat ik dingen ga bagatelliseren: je zult toch de dingen op moeten pakken. Toch verdergaan. Klaar. – Werknemer 14

Daarnaast blijkt uit de interviews dat een ander belangrijk belastend aspect van het werk een teruglopend energieniveau is. Enkele werknemers merken op dat zij tegenwoordig minder kunnen dan vroeger of wel hetzelfde werk nog doen, maar dat dit hen meer energie kost dan eerst. Zo blijkt ook uit het volgende citaat:

En wat ik misschien 10 jaar geleden fluitend deed, doe ik nu iets minder fluitend. Dat ik denk: o ja, ik moet opletten, o ja. Ik doe het allemaal nog wel, maar het kost heel veel energie. Dat merk je. – Werknemer 8

Niet alle geïnterviewde oudere werknemers ervaren aspecten van het werk als belastend. Een deel van de respondenten geeft aan geen problemen te hebben met het uitvoeren van hun werk. Zij beoordelen hun inzetbaarheid voor de huidige functie louter positief. In het volgende citaat zegt een werknemer over de uitvoering van het werk in de huidige functie:

Het gaat uitstekend. Ik kan ook thuiswerken. Ik ben locatie onafhankelijk, want ik kan overal bij met de geautomatiseerde systemen die we hebben, dus dat is prima. – Werknemer 10

Een enkele respondent geeft zelfs aan nog steeds te groeien in zijn werk:

Ik ben echt opbouwend bezig. Nog steeds, binnen de organisatie. Ik ben niet aan het afbouwen. Ik ben nog steeds volop bezig. – Werknemer 5

4.2.2 Werkplezier

Tussen de respondenten uit dit onderzoek zitten, zoals uit voorgaande paragrafen duidelijk werd, ook oudere werknemers die het wel als haalbaar zien om aan het werk te blijven. Redenen om aan het werk te blijven lijken primair gerelateerd aan factoren uit het werk zelf. Voor het overgrote deel van de respondenten bleek het beleven van plezier aan het werk van essentieel belang bij de uitvoering ervan. Om goed inzetbaar te blijven, dient hun werk leuk en plezierig te zijn. Enkele respondenten geven zelfs aan dat wanneer zij geen plezier meer beleven aan het werk, dit van invloed zou kunnen zijn op hun keuze om te stoppen met werken. Dat blijkt uit de volgende citaten.

Als je plezier hebt in je werk, dan ga je tot het laatste toe, blijf je lekker bezig, maar dan ook gemotiveerd. – Werknemer 11

Op het moment dat ik zeg: nou, ik zit nu in een soort van werk en werkverhouding waarbij ik echt helemaal geen plezier mee heb, dan stop ik ermee. – Werknemer 4

Het belang van werkplezier blijkt ook uit enkele interviews met managers. Een paar managers geven aan dat het niet zozeer groei of ontwikkeling is waar ze op sturen bij oudere werknemers, maar dat dit vaker het sturen op plezier in het werk is. Zo stelt een manager:

Een van mijn medewerkers, die is 3 weken geleden 65 geworden. Daar heb je dat gesprek dan mee. Hoe lang wil je nog doorwerken, wil je minder werken of gaat het goed zo. Dan heb je een andersoortig gesprek dan met

jonge medewerkers. En dan kijk je echt van: wat wil je nog, wat vind je nog leuk om te doen. Dan kijk je niet naar: waar groei je nog heen. – Manager 3

Over hoe dit werkplezier bereikt kan worden hebben de in dit onderzoek meegenomen oudere werknemers verschillende opvattingen. In deze opvattingen zit een verschil tussen hoger en lager opgeleide respondenten. Enkele hoger opgeleide respondenten (respondenten met een WO-functie) geven aan dat zij vrijheid in hun werk een belangrijke voorwaarde vinden voor werkplezier, alsmede het idee een toegevoegde waarde te kunnen leveren aan de organisatie. Zo blijkt uit de volgende citaten:

(over waarom de respondent doorwerkt tot na zijn AOW-leeftijd)

En toch het idee wat te kunnen bijdragen aan waar RVO nu mee bezig is. Dat gevoel ook wel ja. – Werknemer 2

Dat kan allemaal veranderen, dus dat is ook wel weer bepalend als dat om zou slaan en dat zou betekenen dat ik die vrije rol niet meer zou kunnen vervullen. Nou ja, dan gaat er natuurlijk een heel ander mechanisme bij mij werken. Wil ik dit nog wel of ga ik wat anders doen. Ga ik eens rondkijken of blijf ik gewoon waar ik zit. – Werknemer 4

Enkele lager opgeleide respondenten (MBO-functie) geven aan werkplezier te halen uit een verandering in hun takenpakket, binnen hun functie. Ze waarderen een uitbreiding van hun takenpakket omdat ze er plezier uit halen breder inzetbaar te zijn. Over de taken die er bij zijn gekomen in het werkpakket zegt een respondent het volgende:

Ik vind dat gewoon leuk om te doen. Ik vind het ook belangrijk. Dan wordt ik daar voor gevraagd. Vind ik gewoon leuk. En dan ben je breder bezig en niet alleen maar met de echte pure inhoud van het beoordelen. – Werknemer 11

Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een toevoeging van financiële taken aan het administratieve takenpakket van een medewerker. Onderstaand citaat maakt dit voorbeeld concreter:

Dat digitale werk was alleen maar mailtjes inboeken. Ja, dat heb ik na één dag ook wel gezien. Ik wil wel wat meer. Dus toen zijn projectwijzigingen erbij gekomen, toen kwamen ook vaststellingen erbij. Sinds vorig jaar doe ik ook verleningen. Als ik tijd over heb doe ik ook andere vaststellingen en regelingen. – Werknemer 15

Het leveren van een toegevoegde waarde is iets wat ook in enkele interviews met teammanagers terugkomt. Zij geven aan dat zij in het managen van oudere werknemers rekening proberen te houden met waar deze toegevoegde waarde van oudere werknemers zit. Vervolgens trachten ze oudere werknemers in te zetten op hun toegevoegde waarde. Deze zit volgens deze teammanagers in het inzetten van kennis en ervaring. Onderstaande citaten over het inzetten en managen van oudere werknemers onderstrepen dit:

Wat ik doe is er toch wat soepeler mee omgaan. Ze wat meer tijd geven. wat meer ruimte geven of toch ook meer te zoeken naar: waar ben jij goed in, waar heb jij toch al ruime ervaring op? Waar blink jij in uit? En toch wel blijven proberen ze daar op in te zetten. – Manager 6

Misschien zou je als organisatie ook anders om moeten gaan met je oudere medewerkers en ze ook in moeten zetten op de taken en de onderwerpen waar ze ook echt van toegevoegde waarde nog zijn. Een oudgediende binnen mijn content team, die kan nooit met die techniek. Moet ik hem dan gaan bijspijkeren voor die twee jaar dat hij nog bij mij werkt? Of moet ik hem juist inzetten omdat hij die landenexpertise heeft? Hij weet zo veel, misschien daar meer een rol in geven. En dan voert hij misschien niet de taak uit 100% zoals wij dat bedoeld hebben, maar dan is hij wel het meest effectief. – Manager 7

Samenvattend is te stellen dat belastbare aspecten van het werk het verminderde verandervermogen van de oudere werknemers en het feit dat het werk meer energie kost zijn. Over veranderingen in het werk kan gesteld worden dat hier door respondenten negatief over geoordeeld wordt. Het werk wordt hectischer en het verandervermogen van oudere werknemers laat te wensen over, zo blijkt uit enkele respondenten. Niet alle respondenten blijken aspecten van het werk als belastend te ervaren. Binnen de respondenten zit hier een verschil in. Uit opvattingen van de respondenten blijkt verder dat werkplezier het belangrijkste onderdeel lijkt te zijn in het werk van oudere werknemers binnen de RVO. Zo belangrijk zelfs dat wanneer dit aspect niet in het werk zit, dit van invloed is op de keuze om te stoppen met werken. Werkplezier kan volgens respondenten bereikt worden door het creëren van vrijheid in het werk, het idee dat er een toegevoegde waarde geleverd wordt aan de organisatie of een verandering in het takenpakket binnen de functie. Hierin zit wel een verschil tussen hoog- en laagopgeleide respondenten. Verder wordt er door teammanagers gestuurd op deze aspecten van het werk. Ook geven teammanagers aan oudere werknemers in te willen zetten op hun kennis en ervaring.

4.3 Investerings vs. compensatie

In de interviews met de oudere werknemers zijn ook investeringen in het werk zelf aan bod gekomen. Aan de respondenten is gevraagd of zij nog trainingen gaan volgen of gevolgd hebben. Hun opvattingen hierover zijn uitgewerkt in onderstaande tekst. Ook komen opvattingen van managers hierover aan bod. Verder is er aandacht voor de omgang met eerder besproken belastende aspecten van het werk.

4.3.1 Training

De oudere werknemers die meegenomen zijn in dit onderzoek zijn ook bevraagd over het onderwerp training. Binnen de RVO is het mogelijk een verscheidenheid aan trainingen te volgen. Over het al dan niet volgen hiervan verschiden de opvattingen per individu. Het grootste deel van de respondenten staat negatief tegenover het volgen van opleidingen of trainingen binnen de organisatie. De voornaamste reden hiervoor lijkt te zijn dat er simpelweg geen behoefte aan bestaat. Respondenten geven aan het nut van een training of opleiding niet te zien omdat ze het meeste hiervan reeds gevolgd hebben en verzadigd lijken te zijn. Respondenten geven verschillende redenen voor het ontbreken van de behoefte aan training. Zo noemt een respondent het feit dat er in de praktijk van zijn werk genoeg dingen op hem afkomen:

*Omdat er in het werk zelf genoeg dingen naar je toe komen. Op een gegeven moment denk je ook: heb ik er nog veel aan? Ik heb in het verleden allerlei dingen gedaan: vaardigheidstrainingen, managementtrainingen, inhoudelijke opleidingen, de dingen die ik met de energietransitie heb gedaan waren ook heel erg gelieerd aan het organiseren van die transitie: hoe pak je dat aan. Op een gegeven moment heb je een heel aardig scala aan dingen daaraan gedaan. Ik zou op dit moment niet direct weten wat ik kan doen dat nog heel veel toevoegt. Ja, je kan weer naar vaardigheidstraining zus of zo...dus ik heb daar niet meer achteraan gezeten. –
Werknemer 1*

Een andere respondent stelt niet geschikt te zijn voor een groot deel van de beschikbare trainingen. De respondent geeft aan dat diens voorkeur meer bij 'rationelere' trainingen ligt:

Ik heb meerdere keren aan dat soort dingen meegedaan, zoals van die trainingen persoonlijke effectiviteit en dat soort dingen weet je wel. Maar negen van de tien keren zijn het altijd van die zweverige trainingen geweest en daar ben ik eigenlijk helemaal niet geschikt voor. Dan kom je ergens binnen en dan is het van...dan hebben ze daar een enorm bureau en dat ligt vol met foto's. dan is het van: ga nu kijken hoe je nu bent, zoek een foto van hoe jij nu bent en zoek een foto van waar je naar toe wil. Dan haak ik al af. Rollenspellen en zo. Dan zou ik liever iets rationeels willen, bijvoorbeeld een cursus engels. Niet dat soort vage cursussen waarvoor je soms vier dagen intern zit. Als je al

die flauwekul weghaalt kan je ook een middag gaan zitten en je bent klaar. – Werknemer 13

Aan de andere kant staan er ook een paar respondenten positief tegenover het volgen van een opleiding of training. Indien trainingen een toegevoegde waarde voor het werk kan leveren, blijken enkele respondenten bereid tot het volgen ervan. Zo zegt een respondent hierover:

Maar alles wat ik nodig vind voor mijn werk en die aangeboden worden of waarvan ik zelf heb gehoord, ja die doe ik en dat vind ik gewoon leuk. – Werknemer 14

Een manager bevestigt dit en vult erop aan:

Maar uiteindelijk gaan ze over het algemeen wel mee in wat er moet gebeuren. Als het werk gerelateerd is en daar vernieuwingen in komen, een computersysteem of zo, dan passen mensen zich wel aan en gaan ze daar in mee. – Manager 5

Voor het volgen van opleidingen en trainingen nemen deze oudere werknemers vooral zelf het initiatief, maar vanuit de RVO, in de persoon van leidinggevende meestal, is hier ook aanbod voor. Respondenten ervaren de mogelijkheden voor het volgen van training als goed en hebben het idee dat als ze iets willen volgen en het is nuttig voor hun werk, dit ook goed mogelijk is.

Je kent het nog wel, maar de foefjes weet je niet meer, dus ik heb wel Engelse cursussen gevolgd. Dat had ik allemaal. Excel, maakt niet uit. Alles wat je wil en denkt: dat is handig voor het werk, dat kan je volgen en daar wordt niet moeilijk over gedaan. – Werknemer 16

4.3.2 Compensatie van belastende aspecten

In voorgaande tekst zijn belastende aspecten van het werk aan bod gekomen (4.2.1). In de interviews hebben oudere werknemers ook aangegeven wat zij doen of willen doen om deze belastende aspecten te compenseren. In komende paragraaf worden deze (gewenste) manieren van compenseren besproken.

Een meermaals terugkerend voorbeeld van een belastend aspect dat voortkomt uit het teruglopende energieniveau is de omgang met reistijd. Een aantal respondenten geeft aan moeite te hebben met de lange reistijd van en naar het werk. Om dit te compenseren maakt de meerderheid van de respondenten gebruik van regelingen als de PAS-regeling (zie Bijlage I) of de mogelijkheid tot thuiswerken. Deze mogelijkheden worden als prettig ervaren, zo blijkt:

Ik kan 36 uur werken en binnenkort kan ik ook gebruik maken van een zogenaamde PAS-regeling. Dus dan kan je wat minder werken en dat is natuurlijk ook heel aantrekkelijk. – Werknemer 10

En dat geeft me natuurlijk wel, want ik heb als je het van deur tot deur telt, ben ik toch een kleine vier uur per dag onderweg. Die tijd hoef ik dan niet te reizen. En ik heb thuis gewoon een hele mooie werkplek, dus dan kan ik echt lekker werken. Dus daar ben ik wel heel blij mee. Dat is echt iets waardoor je het langer vol kan houden zegmaar. – Werknemer 11

Niet alle respondenten blijken op de hoogte te zijn van de regelingen die er mogelijk zijn. Enkele respondenten geven aan niet genoeg geïnformeerd te zijn over de mogelijkheden die de P&O-afdeling (HR-afdeling) te bieden heeft. In veel van de gevoerde interviews komt naar voren dat respondenten 'via via' toevallig van de mogelijkheden gehoord hebben. Daarnaast geeft een deel van de respondenten aan überhaupt niet op de hoogte te zijn van deze mogelijkheden. Hierom geven sommige respondenten te kennen dat zij behoefte hebben aan een overzicht van de mogelijkheden. Een werknemer zegt hierover het volgende:

Ze mogen wel wat prominenter via intranet hun kennis delen hierop. Van hee, denk hieraan, denk daaraan of wil je een gesprek. Wat meer vanuit P&O zelf: we zijn er voor jullie, heb je vragen, er zijn mogelijkheden. Want je weet niet wat er allemaal kan en niet kan. En dat is net van: met wie praat je, hoe is je netwerk, weet je

manager ervan. Is die eigenlijk van alles op de hoogte? Ik kan me voorstellen dat niet alle managers met de ouderen op de hoogte zijn van de mogelijkheden. – Werknemer 8

Uit de eerder besproken belastende aspecten van het werk kwam ook naar voren dat sommige geïnterviewde oudere werknemers het gebrek aan fysiek contact op de werkvloer als negatief ervaren. Om de negatieve ervaringen van het werken op afstand van elkaar te compenseren, zouden enkele respondenten hun collegae vaker fysiek willen treffen. Een werknemer zegt hierover het volgende:

Met het nieuwe werken komen mensen op afstand te werken he. De leidinggevenden die hebben vaak mensen zitten op vier vestigingen. Dan zie je dus: dan heb je kans dat je de leidinggevende eens per twee maanden weer ziet of spreekt. Dat is eigenlijk onvermijdbaar met de nieuwe manier van werken, maar het is wel een aandachtspunt. Zorg als leidinggevende en werknemer dat je wel een keer op tijd in contact komt met elkaar. En dat is ook lastig omdat dat druist tegen de nieuwe manier van werken, maar je kunt wel afspreken dat je toch een keer per maand als team bij elkaar overlegt hebt. En moet je nou per se fysiek bij elkaar zitten? Fysiek wel soms. – Werknemer 11

Een tweetal respondenten vult hierop aan dat zij het een goed idee vinden om met leeftijdgenoten bijeen te komen. Zo kunnen volgens hen kennis en ervaringen over het ouder worden gedeeld worden.

Dat is natuurlijk ook altijd leuk, dat je met elkaar kan delen: hee, zullen we eens een keer een bijeenkomst voor de 55-plussers doen? We hebben wel eens een training gehad met 55-plussers van: hoe sta jij er in? Ook met andere overheden, dat is heel leuk om te delen. Maar hier binnen rvo zou dat ook leuk zijn. Hoe ervaren je zaken, wat kan je doen, waar kunnen we elkaar bij helpen en waar kan personeelszaken je bij helpen? – Werknemer 8

Verder geven enkele oudere werknemers aan dat zij om met de belastende aspecten van hun werk om te gaan duidelijk hun grenzen aangeven wat betreft de werkzaamheden die zij op hun bord geschoven krijgen.

Ik geef wel duidelijk mijn grenzen aan. Je moet niet om 4 uur 's middags komen van: wil jij nog 15-20 projecten even wijzigen. Ik zeg nu makkelijker nee dan vroeger. Maarja, dat is misschien ook de ouderdom. En de ervaring denk ik. – Werknemer 15

Niet alle oudere werknemers proberen de belastende aspecten te compenseren. Enkele respondenten geven aan dat een compensatie niet altijd haalbaar is. Om die reden accepteren zij hun verliezen. Dat blijkt uit het volgende citaat over het hebben van moeite met de omgang met ICT:

Ik lig daar niet wakker van. Ik accepteer dat dat is zoals het is. Daar kun je moeilijk over doen, maar dat is een onhaalbare kaart om dat...om op dat zelfde niveau te komen denk ik. – Werknemer 3

Samenvattend valt te stellen dat respondenten verschillen in investeringsbereidheid. Het verschil in investeringsbereidheid onder de geïnterviewde oudere werknemers blijkt ook uit hun opvattingen over training. Over het al dan niet volgen van training bestaan verschillende opvattingen onder de geïnterviewde oudere werknemers. Enerzijds staat een deel van de respondenten negatief tegenover het volgen van training. Zij noemen hiervoor als voornaamste redenen de afwezigheid van de behoefte aan training, voortkomend uit het feit dat zij al een veelheid aan trainingen gevolgd hebben. Anderzijds benadrukken andere respondenten het nut van training en staan zij positief tegenover het volgen hiervan wanneer dit nuttig voor hun werk is. Vanuit de RVO zelf, in de vorm van de teammanager meestal, worden hiervoor wel mogelijkheden ervaren. De RVO zelf lijkt wel investeringsbereid. Het teruglopende energieniveau wordt gecompenseerd door de mogelijkheid tot het gebruiken van regelingen om minder te werken, zoals de PAS-regeling, of thuiswerken. Het gebrek het fysieke treffen van collega's zouden de geïnterviewde oudere werknemers willen compenseren door elkaar vaker te zien en het bezoeken van voor oudere werknemers

georganiseerde bijeenkomsten. Verder zit er ook een persoonlijke factor in het omgaan met belastende aspecten: het zelf aangeven van grenzen. Daarnaast blijken er ook respondenten te zijn die een compensatie haalbaar achten. Zij lijken hun verlies te nemen.

4.4 De leidinggevende

De direct leidinggevende (teammanager in het geval van de RVO) speelt een grote rol van betekenis in het werk van de geïnterviewde oudere werknemers. Zo bleek uit voorgaande tekst bijvoorbeeld al dat met de teammanager afspraken gemaakt worden over het gebruiken van regelingen voor minder werken of thuiswerken en dat de teammanager trainingen kan faciliteren. De in dit onderzoek meegenomen oudere werknemers bevroegd over hun opvattingen betreffende de teammanager (4.4.1). Ook komen teammanagers zelf en hun opvattingen over het inzetbaar houden van oudere werknemers aan de orde in de volgende paragrafen (4.4.2).

4.4.1 Relatie met de leidinggevende

De oudere werknemers die meegenomen zijn in dit onderzoek benadrukken het belang van hun leidinggevende. Met de leidinggevende worden individuele afspraken gemaakt over alle werk gerelateerde zaken. Om deze reden is de relatie die oudere werknemers onderhouden met hun leidinggevende belangrijk. De werknemers zijn immers sterk afhankelijk van hem of haar. Dat blijkt ook uit het volgende citaat:

Je komt altijd bij je manager terecht. En als je een goede relatie hebt, hoeft dat geen probleem te zijn, maar ik vertelde straks ook: ik heb ook een tijd gehad, ik heb altijd met mijn leidinggevende goed overweg gekund, maar op het ene moment was dat minder met mijn manager. Dan ben je wel afhankelijk ervan en dan kan je het behoorlijk slecht krijgen. – Werknemer 11

Geen enkele werknemer geeft aan momenteel een slechte relatie met zijn of haar leidinggevende te hebben. Er wordt ruimte ervaren om, naast de jaarlijks geplande personeelsgesprekken (zie Bijlage I, 'gesprekscyclus'), naar de leidinggevende toe te stappen indien dit nodig wordt geacht. Dit dient wel uit eigen initiatief te komen, zo menen enkele respondenten. Vervolgens kunnen goede afspraken gemaakt worden met de leidinggevende, vinden enkele respondenten.

Je kan bij ons natuurlijk vrij goed overleggen over welke taken je doet en waar je precies voor ingezet wordt, daar kun je keuzes in maken. – Werknemer 1

Over het ervaren van steun van hun leidinggevende zijn de oudere werknemers overwegend positief in hun opvattingen. De meeste werknemers hebben het idee hebben altijd bij hun leidinggevende terecht te kunnen als er iets zou spelen. Eén werknemer echter laat zich negatief uit over de ervaren steun van zijn teammanager. Zijn opvatting hierover bevestigt de eerdere beweringen van andere respondenten over dat steun van de leidinggevende pas komt wanneer het op initiatief van de medewerker is. Dit blijkt uit het volgende:

Dat betekent dat je nauwelijks in je werk of in het oppakken van nieuw werk steun krijgt van een leidinggevende. Ik althans niet. Niet ervaren. Niet anders dan: je kunt altijd bij me aan kloppen, kan ik wat voor je doen. – Werknemer 3

Wat verder opvalt is dat een tweetal respondenten aangeeft dat ze vaak wisselen van leidinggevende. Dit wordt als negatief ervaren en heeft als gevolg dat het de betrokkenheid van de respondenten vermindert.

Degene die daar nu zat, per 1 juni gaat die weg en nu dus al weer een nieuwe. Die zat er ook maar anderhalf jaar, want die was interim. En daarvoor was er ook alweer een interimmer. Daar zit niet echt continuïteit in. Ik hoop dat deze voor langere tijd blijft en die verwachting is er ook wel. Maar ik merk bij mezelf ook wel dat je daardoor ook steeds...niet zo betrokken bent bij het management omdat ja, volgend jaar hebben we toch wel

weer een ander weet je wel. Dus het is toch wel iets dat automatisch plaatsvindt. Iedere keer weer uitleggen wat ik doe en wat ik wil. Op een gegeven moment ben je er wel een beetje klaar mee. – Werknemer 10

4.4.2 Individueel maatwerk

Uit de interviews met zowel managers als werknemers komt het belang van individueel maatwerk naar voren om inzetbaar te blijven. Oudere werknemers geven aan (zoals eerder vermeld in paragraaf 4.3.1) dat wanneer zij iets gedaan zouden willen krijgen, zij hiervoor individuele afspraken maken met hun leidinggevende. De geïnterviewde managers stellen dat er grote verschillen zijn binnen de categorie 'oudere werknemers'. Zo geven enkele managers aan dat oudere werknemers onderling verschillen in hun inzetbaarheid. Sommige oudere werknemers zijn nog volop inzetbaar en bereid mee te veranderen, waar anderen weg lijken te zakken. Het volgende citaat sluit hier goed bij aan:

Dus veel oudere werknemers, grote verschillen in of ze wel meekunnen met de ontwikkelingen. En sommigen hebben energie en gaan er nog echt voor en sommigen zitten hun tijd uit te zitten. – Manager 4

Deze grote onderlinge verschillen vragen ook om een individueel verschillende aanpak in het managen van oudere werknemers. Om erachter te komen hoe ze dit het beste aan kunnen pakken, gaan managers hierover het gesprek aan met de oudere werknemers in hun team. Ze geven aan meer gesprekken te voeren met oudere werknemers omdat deze volgens hen extra aandacht nodig hebben omdat zij meer moeite hebben met veranderingen (zie 4.2.2). Over deze aanpak zegt een manager het volgende:

Iemand die ouder is, daar kan je op zo'n manier (duidend op het hogere verandervermogen van een jong iemand uit het team) eigenlijk niet mee schakelen. Dat is wel wat ik merk, dus daar ben ik wel extra alert op. Dan moet ik even snel een stukje persoonlijke aandacht geven en echt even met die persoon gaan zitten. – Manager 7

Ook in interviews met oudere werknemers komt het individuele maatwerk aan bod. Oudere werknemers geven aan dat zij hierover afspraken maken met hun leidinggevende. Hieronder volgen enkele voorbeelden van dit soort afspraken.

En ik heb ook wel afspraken met mijn manager. Als ik echt dood en doodmoe ben omdat er van alles gaande is, dan mag ik wel een uurtje eerder weg. Die afspraak heb ik met hem gemaakt. – Werknemer 15

(over de voorgevallen demotie)

Maar daar kon ik op een goede manier afspraken over maken, dus dat is positief. En ik heb het idee dat daar in heel RVO wel ruimte voor is, voor dat soort bewegingen. Zonder dat er beleid is. Ik bedoel bijvoorbeeld: demotie is geen beleid. Het is individueel maatwerk, maar op het vlak van individueel maatwerk is er denk ik, over het algemeen, een hoop mogelijk. – Werknemer 1

Wat ik heel belangrijk vond was dat mijn leidinggevende zei over die twee dagen thuiswerken, dat hoeft dan niet per se te maken hebben met oudere werknemers, dat kan ook met jongere werknemers, maar ik vind het wel fijn dat hij mij dat ook aangeboden heeft. Dus dat is een stukje maatwerk. – Werknemer 11

Niet alle managers onderkennen het hanteren van een andere aanpak bij oudere werknemers. Zo is één manager er stellig op dat hij niet een specifieke aanpak voor oudere werknemers hanteert, maar dat zijn aanpak meer op het individu gericht is:

Maar qua managementstijl: mijn managementstijl is hetzelfde naar de jongeren mensen als naar de oudere mensen, alleen ik kijk veel meer naar de persoon zelf dan naar de inhoud, om dan vervolgens te kijken: kan ik hier met bepaalde managementactiviteiten deze persoon ondersteunen om of hogerop te komen of om zich verder te ontwikkelen binnen het huidige werk. – Manager 2

Om in te spelen op de eerdergenoemde onderlinge verschillen, is het volgens een aantal managers dus van belang om hier individueel maatwerk voor te leveren. Ze geven aan dat het lastig is om een algemene aanpak te hanteren voor oudere werknemers. Manager 1 omschrijft dit treffend:

Een ander perspectief is dat ik vind dat je telkens moet kijken naar de individuen waar het om gaat, dus dat je dan veel maatwerk moet leveren. – Manager 1

Een andere manager brengt hier de nuance in aan:

Dus je zou echt meer op de persoon moeten gaan sturen. Waar is die nou goed in, waar kan ik die nou voor gebruiken en welke samenwerking past daar dan het best bij. En dat is allemaal wel ingewikkelder en dat vraagt meer, maar dan krijg je wel de beste resultaten uit inzetbaarheid van zo'n medewerker in plaats van dat je alles maar als eenheidsworst blijft aansturen. – Manager 5

Een belangrijke randvoorwaarde voor het leveren van maatwerk is dat er regelruimte voor de managers is. Voorbeelden van regelruimte die managers noemen zijn de mogelijkheid tot het aanbieden van loopbaanbegeleiding in de vorm van opleidingen en trainingen, het aangaan van gesprekken (met behulp van de gesprekscyclus, zie Bijlage I), het inschakelen van een mobiliteitsadviseur of het aanbieden van regelingen. Enkele managers geven aan dat ze voor het gebruiken hiervan genoeg ruimte hebben. Ook benadrukt één manager dat hij de samenwerking met zijn P&O-adviseur hierin belangrijk vindt:

Wat ik wel belangrijk vind om te zeggen is dat de samenwerking als manager met jouw P&O adviseur is heel erg belangrijk. Juist om te kijken: welke mogelijkheden heb ik. Ik heb een bepaald beeld van een medewerker en daar wil ik iets mee of die wil zelf ook iets, dat je dat goed kunt afstemmen met je P&O-adviseur als je het zelf niet helemaal weet van: wat kan ik hierin gaan doen? Dat is een belangrijk element. – Manager 2

In een interview met een van de werknemers komt deze regelruimte ook aan bod. De werknemer stelt dat de mate waarin maatwerk geboden kan worden verschillend kan zijn, afhankelijk van de plek in de organisatie waar iemand zich bevindt. Volgens de respondent is het belangrijk dat daar structuur in komt. De werknemer verwoordt dit als volgt:

En wat ik zei: ik denk dat deze organisatie heel veel ruimte biedt voor maatwerk, maar het zou heel goed zijn als er op dat vlak meer structuur zou zijn. En dat maatwerk heeft natuurlijk het voordeel dat het leuk is als je op een plek zit waar dat ook ruimte krijgt en waar je goede afspraken kan maken, maar ik weet niet of dat altijd het geval is en sowieso lijkt het denk ik tot enig verschil en willekeur ook wel. – Werknemer 1

Samenvattend valt te stellen dat de geïnterviewde oudere werknemers het belang van de relatie met hun leidinggevende benadrukken. Zij zijn immers afhankelijk van hem of haar. De relatie met de leidinggevende wordt positief ingeschat en men ervaart ruimte om naar de manager toe te stappen. Dit dient vooral op eigen initiatief te gebeuren. Een aantal managers bevestigt de individuele verschillen tussen oudere werknemers onderling en hierop speelt hierop in door het leveren van individueel maatwerk aan de oudere werknemers. Een algemene aanpak lijkt niet aan de orde. Een randvoorwaarde voor het leveren van dit maatwerk is de regelruimte voor de manager.

5. Conclusie

Allereerst laat huidig onderzoek zien dat de manier waarop oudere werknemers binnen de RVO hun inzetbaarheid inschatten grotendeels afhangt van hun motivatie om te werken en hun capaciteiten om te werken. Dit benadrukt het belang van de persoonlijke factoren die Forrier, Verbruggen en De Cuyper (2015) noemen. Binnen deze twee hoofdaspecten zijn echter veel verschillen waarneembaar tussen respondenten, wat de bewering van Vanhercke et al. (2014) dat gepercipieerde inzetbaarheid een subjectieve evaluatie is, die kan verschillen per individu, bevestigt. Er is een groep oudere werknemers die aangeeft te *willen* stoppen zodra hun financiële situatie dit toelaat. Vanuit hun beleving is het niet wenselijk om langer door te werken of om nog een loopbaantrap te zetten. Deze respondenten schatten hun inzetbaarheid laag in, wat overeenkomt met verwachting 1, dat oudere werknemers binnen de RVO een negatief beeld schetsen over hun inzetbaarheid. Binnen de in dit onderzoek meegenomen groep zijn er echter ook respondenten die aangeven nog wel loopbaanmogelijkheden te zien. Dit ontkracht verwachting 1 weer. Zij willen door blijven werken, maar wel in de huidige functie. De bewering van Nauta et al. (2005) dat naarmate werknemers ouder worden, zij hun inzetbaarheid voor andere functies lager inschatten lijkt bevestigd te worden in de empirie uit dit onderzoek. Een voorwaarde voor het blijven werken is het beleven van werkplezier. Indien deze factor aanwezig is *willen* zij door blijven werken. Hoe dit werkplezier uit het werk gehaald kan worden verschilt volgens deze respondenten: enerzijds geven hoogopgeleide respondenten aan dit te kunnen doen door het leveren van toegevoegde waarde en het hebben van vrijheid in het werk, anderzijds is dit voor laagopgeleide respondenten de mogelijkheid tot werkinhoudelijke veranderingen in het takenpakket. Een tweede groep respondenten baseert zijn loopbaanmogelijkheden met name op het *kunnen* blijven werken. Aan de ene kant zijn er respondenten die hier geen problemen mee ervaren en positief zijn over hun inzetbaarheid, terwijl andere respondenten noemen dat hun verandervermogen en energieniveau terugloopt. Ook hier wordt verwachting 1 slechts deels bevestigd.

Over investeringen die nuttig zijn voor de inzetbaarheid op het werk zelf (in de vorm van training) verschillen de opvattingen. De meerderheid van de respondenten staat negatief tegenover het volgen van training. Alleen als een dergelijke investering noodzakelijk voor het werk wordt geacht, wordt deze gedaan. Dit sluit deels aan bij wat de literatuur zegt over de opleidingsbereidheid van oudere werknemers, namelijk dat oudere werknemers minder gemotiveerd zijn deel te nemen aan scholing (Warr & Fay, 2001) en dat oudere werknemers binnen het Rijk een lagere opleidingsbereidheid hebben (Kolar & Vermeer, 2017). Deels, omdat dus ook enkele respondenten wél opleidingsbereidheid tonen. Verwachting 3a, dat oudere werknemers negatief staan tegenover investeringen in hun inzetbaarheid, wordt dus deels bevestigd en deels niet. Wederom blijkt hier de diversiteit van de onderzochte populatie uit. Vanuit de RVO zelf, in de persoon van de teammanager, lijkt wel investeringsbereidheid te bestaan. Meerdere respondenten benadrukken dan ook vanuit de teammanager mogelijkheden te ervaren voor het volgen van een training indien gewenst. De bewering dat oudere werknemers minder vaak opleidingsmogelijkheden krijgen aangeboden (Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2016; Maximiano, 2011) gaat voor dit onderzoek niet op. Bovendien gaat verwachting 3b, oudere werknemers binnen de RVO schetsen het beeld dat de organisatie in beperkte mate bereid is in hen te investeren, niet op. De oudere werknemers verschillen dus in bereidheid te investeren in hun inzetbaarheid, daar waar de organisatie, in de vorm van de teammanager, hiertoe wel bereid blijkt.

Een aantal respondenten investeert in het compenseren van belastende aspecten van het werk. De in huidig onderzoek aan bod gekomen compensatiestrategieën komen overeen met wat de SOC-theorie (Baltes et al., 1999) stelt over het gebruik van hulpbronnen gericht op behoud, zoals het in de

empirie genoemde thuiswerken of minder werken, dat toe zou nemen met leeftijd (Baltes et al., 1999). Voor het gebruik van deze hulpbronnen dienen de oudere werknemers echter wel ondersteund te worden door de organisatie (in de persoon van de teammanager). Wederom komt hier de prominente rol van de teammanager terug.

Het lijkt er op dat de teammanager, door het leveren van individueel maatwerk, een belangrijke bijdrage kan leveren aan de inzetbaarheid van de oudere werknemers. Dit komt overeen met wat in het inzetbaarheidsbeleid van het Rijk en de RVO nagestreefd wordt. De schakelpositie die de leidinggevende in het inzetbaarheidsbeleid inneemt, komt terug in de empirische resultaten. Respondenten benadrukken collectief het belang van de relatie met de leidinggevende omdat zij aangeven van hem of haar afhankelijk te zijn. De relatie met de leidinggevende wordt positief ingeschat en men ervaart steun en ruimte om naar de manager toe te stappen. Een aantal managers bevestigt de individuele verschillen tussen oudere werknemers onderling en hierop speelt hierop in door het leveren van individueel maatwerk aan de oudere werknemers. Voorbeelden van dit maatwerk zijn het maken van individuele afspraken over thuiswerken of minder werken, het faciliteren van gebruik van regelingen (zoals de PAS-regeling) en het aanbieden van trainingen. Een algemene aanpak lijkt niet aan de orde. Dit lijkt een bevestiging van de noodzaak van de door Bal en Jansen (2015) voorgestelde individuele aanpak en verwachting 3, dat oudere werknemers binnen de RVO behoefte hebben aan individueel maatwerk. Een randvoorwaarde voor het leveren van dit maatwerk is de regelruimte voor de manager. Een andere kanttekening bij het maatwerk is dat dit pas geleverd lijkt te worden wanneer de oudere werknemer hierom vraagt. Het initiatief hiervoor lijkt, conform het inzetbaarheidsbeleid, bij de werknemer te liggen en de ondersteuning van de teammanager lijkt reactief van aard. De verwachte prominente rol van de leidinggevende lijkt wel terug te komen in de empirische resultaten (verwachting 4). Verder lijkt ook de theoretische bewering dat steun van de leidinggevende positief samenhangt met inzetbaarheid (Brouwer, 2012) bevestigd te worden; een groot deel van de respondenten ervaart namelijk steun van hun teammanager.

Een eenduidig antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek '*Hoe ervaren oudere werknemers binnen de RVO hun inzetbaarheid en in hoeverre dragen het beleid gericht op inzetbaarheid en de teammanager hieraan bij?*' is, gezien de grote diversiteit binnen de onderzoekspopulatie zelf, lastig te formuleren. De inzetbaarheid wordt, zoals uit bovenstaande blijkt, wisselend ervaren. De teammanager lijkt, door het leveren van maatwerk en het bieden van trainingsmogelijkheden, wel bij te dragen aan de inzetbaarheid van de geïnterviewde oudere werknemers. In het inzetbaarheidsbeleid van het Rijk en de RVO heeft de teammanager een schakelpositie gekregen, dus zodoende draagt het inzetbaarheidsbeleid daadwerkelijk bij aan de inzetbaarheid. Verder komt de actieve en ondersteunende rol van de organisatie die het beleid noemt wel terug in de resultaten, maar alleen in de vorm van de teammanager. Ook de centraal staande eigen verantwoordelijkheid van de werknemer komt in beperkte mate terug uit de resultaten, zo blijkt bijvoorbeeld uit de beperkte motivatie voor het volgen van trainingen en loopbaanstappen.

6. Discussie

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste onderzoeksresultaten besproken worden (6.1). Daarna komen methodische beperkingen van huidig onderzoek aan bod (6.2). Ook worden suggesties voor toekomstig onderzoek gedaan (6.3) en wordt afgesloten met een aanbeveling voor de onderzoeksorganisatie, de RVO.

6.1 Reflectie resultaten

Voorafgaand aan dit onderzoek bleek dat er vanuit de wetenschap inzicht in de determinanten van het begrip 'perceived employability' en de totstandkoming hiervan benodigd was (Qenani, MacDougall & Sexton, 2014) en dat de aandacht in de wetenschap voornamelijk uit is gegaan naar een objectieve variant van employability (Berntson, Sverke & Marklund, 2006). Dit onderzoek heeft getracht bij te dragen aan de literatuur rondom perceived employability door te kijken naar factoren die van invloed zijn op deze perceived employability, zowel binnen een specifieke en unieke onderzoekscontext als bij een specifieke doelgroep. Daarnaast is, gezien de geringe bekendheid over de effecten hiervan, gekeken naar de bijdrage die HR-beleid levert aan de inzetbaarheid van oudere werknemers binnen de RVO. In deze paragraaf worden de opvallendste wetenschappelijke inzichten hierover gepresenteerd. Allereerst wordt de diversiteit onder de respondenten behandeld, waarna het belang van de bereidheid tot werken, de investerings- en opleidingsbereidheid en de invloed van de leidinggevende en tot slot de koppeling met het inzetbaarheidsbeleid behandeld zullen worden.

6.1.1 Diversiteit onder respondenten

Opvallend aan de resultaten uit huidig onderzoek is dat onderlinge verschillen tussen de respondenten meermaals naar boven komen. De diversiteit onder respondenten is groot. Op veel van de in de resultaten besproken thema's zijn de respondenten niet eenduidig in hun opvattingen. Hiermee wordt het beeld dat de literatuur schetst over oudere werknemers als diverse groep bevestigd (Oostrom, Pennings & Bal, 2016). De grote diversiteit blijkt ten eerste uit de opvattingen van respondenten in hun bereidheid tot het willen en kunnen werken. Aan de ene kant geeft men aan niet te willen doorwerken, waarvoor ook weer diverse redenen genoemd worden. Aan de andere kant blijkt uit de resultaten van huidig onderzoek dat een deel van de respondenten aangeeft wel te kunnen werken.

Ten tweede blijkt de onderlinge diversiteit tussen oudere werknemers uit de opvattingen over investeringen in de loopbaan en de huidige baan. Weliswaar geeft een groot deel van de respondenten aan niet meer in de loopbaan te willen investeren, maar er blijken toch ook oudere werknemers te zijn die een loopbaanstap horizontaal of zelfs verticaal nog aan de orde achten. Voor het volgen van training lijkt dit ook zo te zijn: grotendeels geeft men aan hier negatief tegenover te staan, maar er zijn toch enkele respondenten die aangeven wel trainingen te willen volgen. In opleidings- en investeringsbereidheid van oudere werknemers zitten, afgaande op de resultaten van huidig onderzoek, dus ook verschillen. Deze diversiteit in opvattingen is een belangrijk verkregen inzicht in hoe oudere werknemers hun eigen employability ervaren, wat een deel van de hoofdvraag van dit onderzoek is.

Het feit dat de eerder besproken diversiteit binnen de groep respondenten groot is, benadrukt het belang van een individuele benadering, zoals ook Bal en Jansen (2015) stelden. Zowel managers als oudere werknemers geven het belang hiervan aan. Bij het inspelen op de diversiteit komt het belang van individueel maatwerk naar voren. In het leveren van maatwerk speelt de teammanager een prominente rol omdat de oudere werknemers van hem of haar afhankelijk lijken te zijn. Als uitbreiding op dit maatwerk noemen Bal en Jansen (2015) het belang van zogeheten *I-deals* bij het inspelen op de diversiteit onder oudere werknemers. *I-deals* zijn persoonlijk onderhandelde

overeenkomsten tussen een werknemer als individu en verschillen hiermee van door de werkgever vooraf gestelde arbeidsvoorwaarden (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). Er is echter weinig bewijs voor de positieve werking van I-deals (Bal & Jansen, 2015). Dit, in combinatie met de gedachte dat I-deals van belang kunnen zijn bij het leveren van maatwerk, wat weer bij kan dragen aan de (ingeschatte) inzetbaarheid van oudere werknemers, maakt het verder onderzoeken van I-deals mogelijk relevant.

6.1.2 Belang van de bereidheid van respondenten

Een ander belangrijk verkregen wetenschappelijk inzicht uit de resultaten is dat de bereidheid van respondenten in het algemeen een grote rol speelt in hun inzetbaarheid en hiermee een belangrijke determinant van zelf ingeschatte inzetbaarheid lijkt te zijn. Met deze bereidheid worden de bereidheid tot het werken zelf en de investerings- en opleidingsbereidheid van oudere werknemers bedoeld.

Met de in dit onderzoek aangehouden definitie van employability in het achterhoofd, valt te stellen dat er, afgaande op de resultaten uit huidig onderzoek, geen fundamentele problemen te zitten in het 'in staat zijn' tot werk. Respondenten gaven aan wel in staat te zijn om te kunnen werken. Dit aspect van employability schatten zij positief in. Respondenten noemen weliswaar verschillende belastende aspecten van het werk, maar deze lijken geen cruciale belemmering te vormen bij de uitvoering van het werk.

Problematisch lijkt echter de 'bereidheid tot werken' te zijn. Die wordt namelijk negatief ingeschat. Dit komt overeen met eerder onderzoek, waaruit blijkt dat oudere werknemers aangeven eerder te willen stoppen met werken dan dat zij op basis van hun eigen inschatting zouden kunnen blijven werken (Van Dalen & Henkens, 2004). De belangrijkste in huidig onderzoek genoemde reden hiervoor is de eerdergenoemde prioriteit die aan het privéleven gegeven wordt. Echter, om daadwerkelijk invulling te geven aan dit niet willen werken en eerder te stoppen, dient wel voldaan te worden aan een belangrijke randvoorwaarde: de financiële haalbaarheid ervan. Alleen als het financieel mogelijk is om eerder te stoppen met werken kan dit gerealiseerd worden. Verder is opvallend dat bij dit stoppen met werken nauwelijks sprake is van *bridge employment*, het werk dat men doet na de laatste fulltime baan, maar vóórdát men zich permanent terugtrekt uit het werkende leven (Kim & Feldman, 2000). Vrijwel alle respondenten geven aan helemaal te stoppen met werken. Het doen van deeltijdse werkzaamheden vóór permanente terugtrekking uit de arbeidsmarkt en na de laatste fulltime baan, die verschillen van de laatste functie qua inhoud, komt in de resultaten niet ter sprake.

Respondenten die wel bereid lijken aan het werk te blijven, benadrukken het belang van het beleven van plezier aan hun werk. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dan ook dat werkplezier van essentieel belang is. Enkele respondenten geven zelfs aan dat werkplezier een voorwaarde is om te blijven werken. Het belang van wat Van Vuuren (2011) stelt, dat op dit werkplezier gestuurd dient te worden om knelpunten in de personeelsvoorziening te voorkomen (zie 1.3), blijkt hieruit. Over hoe werkplezier behaald kan worden verschillen de opvattingen. In deze opvattingen lijkt een verschil te zitten tussen hoog- en laagopgeleide respondenten. Hoog opgeleide respondenten noemen een toegevoegde waarde zijn voor de organisatie en vrijheid in het werk, waar laag opgeleide respondenten veranderingen in hun takenpakket noemen. Hier lijkt een rol weggelegd voor *job crafting*. Door Tims, Bakker en Derks (2012) wordt job crafting gedefinieerd als het zelf geïnitieerde veranderingsgedrag van werknemers met als doel het in lijn brengen van hun baan met hun voorkeuren, motieven en passies. Werknemers mogen op eigen initiatief hun baan herontwerpen, met of zonder betrokkenheid van het management (Tims, Bakker & Derks, 2012). Een studie naar job crafting onder Rijksambtenaren toonde bijvoorbeeld aan dat job crafting hen helpt om meer

hulpbronnen, ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie en bewustwording op het werk te ervaren (Peters, 2017).

Deze bereidheid komt ook terug in de resultaten over investeringen die oudere werknemers doen in hun loopbaan of huidige baan, in vorm van een loopbaanstap of training. Hier blijken mogelijkheden voor aanwezig, gezien de bereidheid van de werkgever. Vanuit de werknemer lijkt er echter niet altijd bereidheid te zijn om deze te benutten. Deels kan dit verklaard worden doordat enkele respondenten aangeven te denken dat hun hoge leeftijd een obstakel is voor een externe loopbaanstap. Dit ontkracht de bewering van Dam, Van der Heijden en Schyns (2006) dat er sprake is van een 'self-fulfilling prophecy'. Er is namelijk geen sprake van een verminderde investeringsbereidheid vanuit de werkgever; het tegengestelde lijkt waar, want de opleidingsmogelijkheden worden door respondenten als goed ervaren. Tussen de beweringen uit de literatuur over de verminderde investeringsbereidheid van de werkgever (Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2016; Maximiano, 2011), de bijbehorende verwachting dat er minder geïnvesteerd zou worden in oudere werknemers en de resultaten uit huidig onderzoek, die het tegenovergestelde laten zien, zit dus een tegenstrijdigheid.

De actieve en ondersteunende rol van de leidinggevende komt dus terug in de resultaten en dit uit zich in onder andere het tonen van investeringsbereidheid naar de werknemer toe. Toch lijkt er onder de oudere werknemers zelf een lage opleidingsbereidheid. Mogelijkheden worden weliswaar ervaren, maar initiatief wordt in mindere mate genomen. Beelden uit de literatuur over de oudere werknemer als minder opleidingsbereid (Canduela et al., 2012; Van Dalen et al., 2006; Kolar & Vermeer, 2017) worden afgaande op dit onderzoek bevestigd. De actieve en ondersteunende rol van de leidinggevende enerzijds en de passieve rol van de werknemer anderzijds (in de vorm van de lage opleidingsbereidheid) lijken niet in evenwicht. Het inzetbaarheidsbeleid pleit immers voor een proactieve houding van de werknemer, maar deze lijkt er niet te zijn. Een dergelijke houding zou bij kunnen dragen aan de motivatie voor het volgen van trainingen (Major et al., 2006) en daarmee dus de investeringsbereidheid van oudere werknemers. Daarnaast verhoogt proactief gedrag de zelf-ingeschatte inzetbaarheid van werknemers (McQuaid & Lindsay, 2005). Volgens Claes en Heymans (2008) kan een proactieve houding bij oudere werknemers bereikt worden door het geven van autonomie en vertrouwen in het werk, oudere werknemers het idee te geven in staat te zijn tot taken die buiten hun standaard werkpakket vallen en het promoten van een betrokken houding over niet alleen het eigen werk, maar ook dat van anderen.

6.1.3 Koppeling inzetbaarheidsbeleid Rijk en RVO

Dit onderzoek heeft onder andere gepoogd te kijken in hoeverre oudere werknemers binnen de RVO het inzetbaarheidsbeleid van het Rijk en de RVO als bijdragend ervaren. In deze paragraaf volgt een koppeling van dit inzetbaarheidsbeleid aan de resultaten.

Er wordt gesteld dat duurzame inzetbaarheid in de eerste plaats de verantwoordelijkheid is van de werknemer zelf, maar dat de organisatie een actieve en ondersteunende rol dient te hebben. Werknemers moeten zelf het initiatief te nemen om hun kennis en vaardigheden up to date te houden. Dit nemen van de eigen verantwoordelijkheid en het nemen van initiatief door de werknemer komen uit de empirische resultaten niet altijd naar voren, zo blijkt uit de verminderde bereidheid tot het volgen van bijvoorbeeld trainingen of het maken van loopbaanstappen. Deze rol voor de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer laat de ommekeer zien van het vroegere loopbaantype waarin de werkgever de verantwoordelijkheid nam, de traditionele *bounded career*, naar een nieuw loopbaantype, namelijk de *protean career* (Briscoe, Hall & De Muth, 2006), waarin de werknemer de eigen loopbaan managet (De Vos et al., 2007). De persoon heeft hierin de leiding en niet de organisatie of de leidinggevende (Hall, 2004). Een belangrijk bezwaar bij deze overgang is dat

niet alle werknemers achter een dergelijke verandering staan. Werknemers kan een dusdanig loopbaantype worden opgelegd door de werkgever zonder dat zij hier daadwerkelijk achter staan en dit niet willen (Zaleska & De Menezes, 2007). Dit roept de vraag op of een dergelijke houding vanzelf ontstaat of dat de organisatie, in dit geval de RVO, stappen dient te zetten om de gewenste houding te verwezenlijken, en zo ja, welke stappen dan.

De actieve en ondersteunende rol van de organisatie komt wel terug in de resultaten, zij het wel in de persoon van de teammanager. De relatie tussen werknemer en direct leidinggevende is een essentieel onderdeel van de inzetbaarheidscultuur. Uit de resultaten blijkt dat respondenten deze relatie positief inschatten en dat er vanuit de leidinggevende investeringsbereidheid wordt ervaren. Hier komt de actieve en ondersteunende rol van de organisatie in terug. Verder wordt door enkele respondenten gesteld dat de relatie met de teammanager van essentieel belang is omdat er een zeker mate van afhankelijkheid bestaat van hem of haar. Dit wijst op de in het inzetbaarheidsbeleid genoemde schakelpositie van de direct leidinggevende. Voor huidig onderzoek valt te stellen dat HR-beleid middels de centrale rol van de teammanager hierin bijdraagt aan de inzetbaarheid van oudere werknemers binnen de RVO, waarmee het een wetenschappelijke bijdrage levert aan de in de wetenschappelijke relevantie (zie 1.4) gering gestelde kennis over de effecten van HR-praktijken gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van oudere werknemers. De teammanager speelt dus een prominente rol in het vergroten van de inzetbaarheid van de oudere werknemers die meegenomen zijn in dit onderzoek en lijkt zodoende van betekenis te zijn in het overwinnen van de door Fleischman et al. (2015) gestelde uitdaging (zie 1.3). Door middel van de teammanager kan ingespeeld worden op de door Kooij (2008) belangrijk geachte aanpasbaarheid en belastbaarheid van oudere werknemers (zie 1.3). Ook is nu het tweede doel van dit onderzoek, hoe de werkgever bij kan dragen aan de inzetbaarheid, verduidelijkt.

6.2 Methodologische beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Huidig onderzoek kent enkele methodologische beperkingen. Deze zullen in deze paragraaf worden besproken. Ook zullen in de komende paragraaf enkele suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan. Deze suggesties zijn gebaseerd op de reflectie op de resultaten van dit onderzoek alsmede de methodologische beperkingen die in de vorige paragraaf genoemd zijn.

6.2.1 Conceptualisatie van 'de oudere werknemer'

Huidig onderzoek houdt de chronologische leeftijd (de 'kalenderleeftijd') aan bij de conceptualisatie van het begrip 'de oudere werknemer'. Afgaande op de afnemende arbeidsparticipatie vanaf 50 of 55 jaar (Kooij et al., 2008), is de leeftijd van 55 gekozen als grens. Echter, in de literatuur bestaat er beperkte mate van overeenstemming over de te kiezen benadering van leeftijd. Over de conceptualisatie van de begrippen 'leeftijd' en 'de oudere werknemer' verschillen de opvattingen. Veel onderzoekers vinden dat deze chronologische benadering van leeftijd niet voldoet als operationalisering van het begrip leeftijd op het werk (Kooij et al., 2008). Leeftijd refereert aan veranderingen in iemands biologisch, psychologisch en sociaal functioneren over tijd en daarom beïnvloedt het mensen op persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke niveaus (De Lange et al., 2006). Individuen met dezelfde chronologische leeftijd kunnen verschillen in gezondheid, periode van carrière en familieachtergrond. Leeftijd op zich zegt weinig; het zijn de andere belangrijke condities die gedurende de levensloop veranderen (Nauta, De Lange & Görtz, 2018). Nauta, De Lange en Görtz (2018) onderscheiden op basis van deze condities vier soorten leeftijd (naast de kalenderleeftijd): de leeftijd van de professionaliteit, de leeftijd van de privésituatie, de leeftijd van de psychosociale beleving en de leeftijd van de gezondheid.

De leeftijd van de professionaliteit verwijst rechtstreeks naar de inzetbaarheid op het werk. Deze gaat over de mate waarin mensen zich hebben ontwikkeld op een bepaald punt in hun levensloop en hoe goed hun competenties en prestaties op dat moment zijn. Het is dus een beschrijving van wat iemand op een bepaald moment kan. De leeftijd van de professionaliteit verwijst rechtstreeks naar de inzetbaarheid op het werk. Deze gaat over de mate waarin mensen zich hebben ontwikkeld op een bepaald punt in hun levensloop en hoe goed hun competenties en prestaties op dat moment zijn. Met de psychosociale beleving van leeftijd worden de percepties bedoeld die mensen zelf en hun omgeving hebben van hoe oud of jong men is en de gevolgen die dit heeft voor het functioneren. De psychosociale leeftijd speelt gedurende het hele leven en verschilt logischerwijs per leeftijdsgroep. De leeftijd van de gezondheid verwijst naar iemands fysieke en neurocognitieve gezondheid. Uit experimenten van Stallen en Ridderinkhof (2007) blijkt bijvoorbeeld dat ouderen minder dan jongeren in staat zijn om nieuwe dingen te leren, hun omgeving waar te nemen, situaties te interpreteren en problemen op te lossen.

Vervolgonderzoek zou in kunnen spelen op deze verschillende benaderingen van leeftijd door deze te integreren in de conceptualisatie van de oudere werknemer en de chronologische benadering van leeftijd achterwege te laten. Op deze manier kan beter ingespeeld worden op de genoemde andere condities die gedurende de levensloop veranderen.

6.2.2 Respondentenverzameling

Ten eerste zit er een beperking in de manier die is gekozen om respondenten te verzamelen. Respondenten zijn benaderd via het interne netwerk van de RVO (zie 3.2 'steekproef'). Willekeurig is een aantal teammanagers benaderd uit alle directies van de RVO, waarna hen gevraagd is of zij bereid waren een interview te doen en of zij in hun team oudere werknemers (55+) in hun team hadden en, indien aanwezig, of deze ook bereid waren een interview te doen. Manager-respondenten zijn dus op een directe manier benaderd en werknemer-respondenten op een indirecte manier. Een mogelijk gevolg van deze indirecte benadering kan zijn dat managers naar eigen voorkeur oudere werknemers hebben geselecteerd. Op deze manier zouden eventueel organisatiepolitieke motieven een rol kunnen spelen. Zo zouden managers bijvoorbeeld alleen hun 'beste' werknemers kunnen sturen of hun 'slechtste', om te laten zien dat er geen problemen zijn met de inzetbaarheid van oudere werknemers, of juist wel bijvoorbeeld. Verder heeft deze methode van respondenten verzamelen ertoe geleid dat uit twee teams zowel de teammanager als enkele oudere werknemers geïnterviewd zijn. Wanneer werknemer-respondenten in de wetenschap zijn dat hun teammanager ook heeft geparticipeerd in het onderzoek, geven zij mogelijk andere informatie en wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden vergroot. Dit is een bijkomend risico van de gehanteerde methode van benaderen van respondenten.

Vervolgonderzoek zou dan ook een andere manier kunnen gebruiken voor het benaderen van respondenten. Zo zou een mogelijkheid zijn om via andere wegen dan de manager de oudere werknemers te benaderen, bijvoorbeeld via de P&O-adviseur van de afdeling of via een RVO-breed uitgezette mail met daarin het verzoek tot deelname aan een onderzoek. Daarnaast is het voor vervolgonderzoek, met het oog op vermindering van sociaal wenselijke antwoorden, raadzaam om geen managers en oudere werknemers van dezelfde teams te interviewen.

6.2.3 Samenstelling respondenten

Naast de methode van verzamelen van respondenten, zou ook de samenstelling van de steekproef een beperking kunnen zijn voor huidig onderzoek. In huidig onderzoek zijn oudere werknemers van verschillende functie- en opleidingsachtergronden meegenomen. Deze functies en opleidingen zijn vervolgens beide samengevoegd tot een drietal categorieën. In de empirische bevindingen is echter gerapporteerd over de groep oudere werknemers als geheel, zonder onderscheid te maken in functie

of opleiding. Mogelijk had, wanneer dit wel gedaan was, het onderzoek een ander beeld gegeven van de inzetbaarheid van de oudere werknemers. Zo kwam bijvoorbeeld al een verschil tussen hoger en lager opgeleide respondenten naar boven in het verkrijgen van werkplezier.

Huidig onderzoek geeft dus een divers beeld van de ingeschatte inzetbaarheid van oudere werknemers. De groep respondenten is immers divers in opleiding en functietype. Het behoort tot de mogelijkheden dat voor respondenten van verschillende opleidingsniveaus en uit verschillende functietypes andere factoren van belang zijn bij het bepalen van hun inzetbaarheid. Zo blijkt bijvoorbeeld dat bij de inschatting van het kunnen doorwerken er verschillen bestaan tussen hoog- en laagopgeleiden. Zo geven lager opgeleiden aan dat zij vaak langer doorwerken dan de functie waarin zij zitten eigenlijk toelaat, terwijl hoger opgeleiden aangeven wel mee te kunnen tot de pensioenleeftijd (Van Dalen & Henkens, 2004). Verder onderzoek zou zich kunnen richten op deze onderlinge verschillen binnen de groep oudere werknemers door zich specifiek te richten op hoog- of laagopgeleide oudere werknemers.

6.2.4 Generaliseerbaarheid

Een derde beperking zit in de generaliseerbaarheid van huidig onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een specifieke context, namelijk die van de RVO. Hierdoor zijn de opvattingen en ervaringen van de respondenten gebaseerd op hun ervaringen binnen de RVO. Deze uniekheid maakt de generalisatie naar andere contexten nagenoeg onmogelijk. Daarnaast staat de geringe omvang van de steekproef een generalisatie in de weg. Wél kunnen de bevindingen omtrent de inschatting van inzetbaarheid van oudere werknemers op theoretisch niveau gegeneraliseerd worden. Door in organisaties vergelijkbaar met de RVO te kijken naar de inschatting van inzetbaarheid van oudere werknemers kan de al bestaande theorie omtrent dit onderwerp worden getoetst en uitgebreid. Dit dienen organisaties te zijn die overeenkomen wat betreft werkzaamheden en functies.

Om een representatieve afspiegeling te krijgen van oudere werknemers binnen de RVO of binnen overheidsorganisaties in het algemeen, zouden de bevindingen uit huidig onderzoek op een kwantitatieve manier kunnen worden getoetst. De kernconcepten die in de interviews aan bod zijn gekomen, kunnen verwerkt worden in een kwantitatieve vragenlijst, die uitgezet kan worden binnen de RVO of andere overheidsorganisaties.

6.3 Aanbeveling voor de RVO

Huidig onderzoek is uitgevoerd binnen een specifieke onderzoekscontext, namelijk die van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). De praktische relevantie van dit onderzoek is dan ook gericht op de RVO. Omdat de RVO momenteel te maken heeft met vergrijzing van het personeelsbestand en veel openstaande vacatures, is het van belang dat, gezien hun stijgende percentage ten opzichte van het totale aantal werknemers en het feit dat zij langer door moeten werken in de toekomst, gekeken wordt naar hoe oudere werknemers binnen de RVO hun eigen inzetbaarheid inschatten. Met de resultaten van huidig onderzoek in het achterhoofd is dan ook een aanbeveling geformuleerd, die volgt in de komende tekst.

Uit huidig onderzoek is een divers beeld gekomen van 'de oudere werknemer' binnen de RVO. Er blijken, overeenkomstig de besproken wetenschappelijke literatuur, veel onderlinge verschillen tussen de oudere werknemers. Om hierop in te spelen is het leveren van individueel maatwerk door de teammanager van belang. De in dit onderzoek meegenomen oudere werknemers en teammanagers ervaren hier voldoende mogelijkheden voor. Veel oudere werknemers geven niettemin aan eerder te willen stoppen met werken, veelal vanwege de eerder besproken voorkeur

om meer tijd voor hun privéleven te willen. Om hierop in te spelen, zou de RVO, ter uitbreiding van de voorziening in eerdergenoemd maatwerk, kunnen kijken naar de mogelijkheden voor het aanbieden van *bridge employment*, zodat niet eensklaps gestopt hoeft te worden met het werk, maar een overbruggingsperiode ingelast wordt, waarin middels (alternatieve) parttime werkzaamheden toegewerkt kan worden naar de pensioenleeftijd. Weliswaar gebeurt dit al in zekere beperkte mate binnen de RVO via afspraken met de teammanager over minder werken of het gebruik van de PAS-regeling, maar expliciet sprake van *bridge employment* is er niet. Op deze wijze komt bij de werknemer meer tijd vrij voor het belangrijker geworden privéleven, maar hoeft niet helemaal gestopt te worden met het werk.

Binnen deze parttime werkzaamheden zou nadruk gelegd kunnen worden op de kwaliteit van de oudere werknemer en niet zozeer op het nog leren van nieuwe vaardigheden. Dit met het oog op de verminderde veranderings-, investerings- en opleidingsbereidheid van de oudere werknemers, die bleek uit zowel de wetenschappelijke literatuur als uit de resultaten van huidig onderzoek. Opvattingen van enkele van de gesproken managers sluiten hierbij aan: zet de oudere werknemer in op waar hij goed in is: zijn kennis en ervaring.

Verder blijkt dat bij de geïnterviewde oudere werknemers werkplezier van primair belang is geworden in het werk en de bereidheid tot het continueren ervan (het *willen* werken). Het doen van leuk werk geniet de voorkeur boven ambitie en ontwikkeling. Om plezier uit het werk te halen worden verschillende manieren genoemd, die gerelateerd zijn aan werkinhoudelijke veranderingen. Hierbij lijkt een rol voor *job crafting* weggelegd te zijn: de mogelijkheid om zelf veranderingen in het werk aan te brengen. Omdat er in functietype en opleidingsniveau verschil lijkt te zitten in de manier van plezier behalen, lijkt een eenduidige benadering lastig en zal wederom per werknemer gekeken moeten worden naar de mogelijkheden. Het belang van maatwerk komt opnieuw terug.

Daarnaast zou het voor de RVO nuttig kunnen zijn om te kijken naar de rol die voor de werknemer is weggelegd in het inzetbaarheidsbeleid. De werknemer dient grotendeels zelf het initiatief te nemen voor het ontwikkelen van zijn inzetbaarheid, maar dit lijkt niet altijd te gebeuren. De houding behorend bij een *protean career* lijkt (nog) niet bij alle geïnterviewde oudere medewerkers aanwezig. Aan de RVO wordt afgaande hierop aanbevolen om te kijken naar mogelijkheden voor het sturen op een verandering in houding van oudere werknemers, met als doel het bewerkstelligen van een houding waarin het nemen van eigen initiatief voor het werken aan inzetbaarheid gangbaar is, een proactieve houding. Zoals eerder vermeld, kan volgens Claes en Heymans (2008) een proactieve houding bij oudere werknemers bereikt worden door het geven van autonomie en vertrouwen in het werk, oudere werknemers het idee te geven in staat te zijn tot taken die buiten hun standaard werkpakket vallen en het promoten van een betrokken houding over niet alleen het eigen werk, maar ook dat van anderen.

In huidig onderzoek is ook gekeken naar de behoeften van oudere werknemers binnen de RVO. De voornaamste behoefte in het werk van oudere werknemers bleek te liggen in het thuiswerken of minder werken. De mogelijkheden hiervoor worden positief ingeschat. Ook managers geven aan ruimte te ervaren om te voorzien in afspraken hierover. Verder gaven enkele oudere werknemers aan meer fysiek contact te willen met hun naaste collega's, teammanager en in de vorm van bijeenkomsten met leeftijdgenoten. De RVO zou dit op kunnen lossen door het frequenter organiseren van activiteiten waarbij dit contact gerealiseerd wordt. Denk bijvoorbeeld aan frequenter of verplicht teamoverleg of het organiseren van bijeenkomsten omtrent de oudere werknemer. Als laatst blijkt er vanuit enkele respondenten behoefte aan een overzicht van de mogelijkheden betreffende de HR-mogelijkheden binnen de RVO. Vanuit de RVO zou deze kennis bijvoorbeeld gedeeld kunnen worden via het interne netwerk (Intranet).

6.4 Tot slot

Huidig onderzoek laat zien dat hoe oudere werknemers binnen de RVO hun inzetbaarheid inschatten grotendeels afhangt van hun motivatie om te werken en hun capaciteiten om te werken. Er zit een verschil in het willen en kunnen werken. Vooral in het willen werken lijken problemen te zitten. Verder levert de teammanager, door het leveren van individueel maatwerk, een belangrijke bijdrage aan de inzetbaarheid van de oudere werknemers. Respondenten benadrukken collectief het belang van de relatie met de leidinggevende, wat duidt op de schakelpositie die de leidinggevende inneemt, ook in het inzetbaarheidsbeleid. Verder laat huidig onderzoek zien dat de groep 'oudere werknemers binnen de RVO' divers is. Respondenten zijn niet eenduidig in hun opvattingen over de centrale thema's uit huidig onderzoek, wat het belang van een individuele aanpak benadrukt. Om in de praktijk in te spelen op de bevindingen uit huidig onderzoek, zijn aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aan de RVO gedaan.

7. Literatuurlijst

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY: Cornell University Press

Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(7), 502-509.

Bal, P. M., & Jansen, P. G. (2015). Idiosyncratic deals for older workers: Increased heterogeneity among older workers enhance the need for I-deals. In *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 129-144). Springer, Cham.

Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual review of psychology*, 50(1), 471-507.

Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.

Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.

Blok, S.A. (2015). *Mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstbestendige rijksoverheid*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag, 24 november 2015.

Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom/Lemma.

Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Los Angeles: SAGE Publications.

Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 30-47.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press

Brouwer, S., de Lange, A. H., Mei, S. V., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., ... & Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.

Burdorf, A., Van den Berg, T., & Elders, L. (2008). De invloed van gezondheid en arbeidsomstandigheden op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. *Publication in Dutch [The impact of health and working conditions on sustained employability of older workers] Literatuur-en programmaverkenningen participatie en gezondheid-thema*, 6.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2018). *Begrippen*, ontleend aan www.cbs.nl.

Chuang, A., Shen, C. T., & Judge, T. A. (2016). Development of a multidimensional instrument of person–environment fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66-98.

Claes, R., & Heymans, M. (2008). HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career Development International*, 13(2), 95-111.

Cuelenaere, B., Deckers, K., Siegert, J., & de Bruin, G. (2009). Langer doorwerken met beleid. *Parels: goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers*. Rotterdam: Ecorys.

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

De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2007). De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 20, p. 21-40.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag & Organisatie*, 4, 475-492.

De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011). 'The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance'. *Personnel Review*, 40 (2), 152-172.

De Cuyper, N., Sulea, C., Philippaers, K., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). Perceived employability and performance: moderation by felt job insecurity. *Personnel Review*, 43(4), 536-552.

De Boer, A., Broese van Groenou, M. & Timmermans, J. (2009). Mantelzorg. Een overzicht van de steun van en aan mantelzorgers in 2007. Den Haag: SCP.

De Lange, A. H., Taris, T. W., Jansen, P., Smulders, P., Houtman, I., & Kompier, M. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey. *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 1, 21-45.

De Vos, A. De Hauw, S., and Van der Heijden, B. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 438-447.

Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.

Europese Commissie (2012). *Een agenda voor adequate, veilige en duurzame pensioenen*, Europese Unie, Brussel.

Eurostat. (2016). Employment statistics 2016. Geraadpleegd via http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics.

Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 655-674.

Fleischmann, M., van den Broek, T., & Koster, F. (2015). Bereidheid van werkgevers te investeren in opleidingen voor oudere werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(3), 273-291.

Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.

Freund, A. M. (2006). Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults. *Psychology and aging*, 21(2), 240.

Froehlich, E. D., Beusaert, S., Segers, M., & Gerken, M. (2014). Learning to stay employable. *Career Development International*, 19(5), 508-525.

Fugate, M., Kinicki, A.J. and Ashforth, B.E. (2004), "Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65 No. 1, pp. 14-38

Furåker, B., Nergaard, K., & Salonemi, A. (2014). Lock-in patterns among employees: A Nordic comparison. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 30(4), 435-458.

Gaspersz, J., & Ott, M. (1997). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen, Netherlands: Van Gorcum/Stichting Management Studies

Greller, M. M., & Stroh, L. K. (1995). Careers in midlife and beyond: A fallow field in need of sustenance. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 232-247.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.

Ichheiser, G. (1949). Misunderstandings in human relations: A study in false social perception. *American Journal of Sociology*, 55

Ilmarinen, J., & Rantanen, J. (1999). Promotion of work ability during ageing. *American journal of industrial medicine*, 36(S1), 21-23.

Johnson, R. W., Mermin, G. B., & Resseger, M. (2011). Job demands and work ability at older ages. *Journal of aging & social policy*, 23(2), 101-118.

Kim, S. & Feldman, D.C. (2000). Working in retirement. The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 43, 1195-1210.

Kim, S., Kim, H., & Lee, J. (2015). Employee self-concepts, voluntary learning behavior, and perceived employability. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 264-279.

Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European journal of work and organizational psychology*, 8(2), 261-272.

Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.

Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of managerial psychology*, 23(4), 364-394.

Kooij, D., Dikkers, J., Jansen, P., & van den Broek, J. (2013). Human Resource beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers.

Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212.

Kooij, D. (2015). Successful aging at work: The active role of employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309–319.

Koolhaas, W., Brouwer, S., Groothoff, J. W., Sorgdrager, B., & van der Klink, J. J. L. (2009). Bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer. *TBV-Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 17(7), 286-291.

Kristof, A.L. (1996), 'Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications,' *Personnel Psychology*, 49, 1–49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.

Kolar, C., Vermeer, L. (2017). *Behoeften van rijksambtenaren met betrekking tot personeelsbeleid*, Stichting ICTU, Den Haag.

Lokhorst, B. (2003), *Naar een duurzame inzet van alle leeftijden. Aanbevelingen voor CAO-partijen, (Towards a sustainable use of all ages. Recommendations for unions)*, Expertisecentrum leeftijd en maatschappij, Utrecht.

Major, D.A., Turner, J.E. and Fletcher, T.D. (2006), "Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 4, pp. 927-935

Maximiano, A. (2011). *Two to tango: the determinants of workers' and firms' willingness to participate in job-related training*. Working paper, Purdue University.

McQuaid RW and Lindsay C (2005) The concept of employability. *Urban Studies* 42(2): 197–219

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2018). *In het hart van de publieke zaak. Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025*, Rijksoverheid, Den Haag, 3 april 2018.

Muijnck, J.A. & Zwinkels, W.S. (2002). *Oudere werknemers in het MKB: literatuurstudie naar de inzet van oudere werknemers in de MKB-onderneming (Older employees in SME's: a literature review on the use of older employees in the SME-organization)*, EIM, Onderzoek voor Bedrijf & Beleid, Zoetermeer.

Nauta, A., De Bruin, M. & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Nauta, A., Dessing, R., & Kooiman, T. (2008). Carrière met kikkersprongen. Met succes werken aan inzetbaarheid. *Gids voor personeelsmanagement*, 87.

Nauta, A., De Lange, A. H., & Görtz, S. (2018). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 136-157.

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

Nauta, A. & Van Sloten, G. (2004). *De dialoog als vroege poortwachter. Het voorkómen van verzuim door onbalans*. Assen: Stichting Management Studies/Van Gorcum.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management.

OECD (2012). *OECD Environmental Outlook to 2050*, OECD Environmental Outlook, OECD Publishing, Paris.

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

Oostrom, J. K., Pennings, M., & Bal, P. M. (2016). How do idiosyncratic deals contribute to the employability of older workers?. *Career Development International*, 21(2), 176-192.

P-Direkt (2018), *Loopbaanscan*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, ontleend aan www.p-direkt.nl, Den Haag.

P-Direkt (2018), *PAS-regeling*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, ontleend aan www.p-direkt.nl, Den Haag.

P-Direkt (2018), *Van Werk Naar Werk-beleid*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, ontleend aan www.p-direkt.nl, Den Haag.

P-Direkt (2018), *360 graden feedback*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, ontleend aan www.p-direkt.nl, Den Haag.

Peeters, M. C. W. (2017). Sleutelen aan je werk: Effecten van een job crafting interventie voor rijksambtenaren. *Tijdschrift voor HRM*, 8, 1-19.

Philippaers, K., De Cuyper, N., Forrier, A., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2016). Perceived employability in relation to job performance: A cross-lagged study accounting for a negative path via reduced commitment. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1).

Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007). ‘Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence’. *Human Resource Management Journal*, 17: 1, 3–20.

Qenani, E., MacDougall, N., & Sexton, C. (2014). An empirical study of self-perceived employability: Improving the prospects for student employment success in an uncertain environment. *Active Learning in Higher Education*, 15(3), 199-213.

Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). ‘Perceived organizational support: a review of the literature’. *Journal of Applied Psychology*, 87: 4, 698–714.

Rijksdienst voor ondernemend Nederland (2018). *Over RVO.nl*. ontleend aan www.intranetvan.rvo.nl, Den Haag.

Rijksdienst voor ondernemend Nederland (datum onbekend). *Strategiehuis*. RVO, Den Haag.

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (2014). *Strategisch Personeelsbeleid Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl)*, RVO, Zwolle, juni 2014.

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (2018). *Rode draad Personeelsplannen*, RVO, Den Haag, 1 juni 2018.

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (2015). *Visie op inzetbaarheid bij RVO.nl*, RVO, Den Haag.

Rousseau, D., Ho, V., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships. *The Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.

Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.

Sanders, J., & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.

Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., ... & Bertrand, F. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 76-101.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational behavior*, 30(7), 893-917.

Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.

Snape, E. and Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behavior, and performance: A multi-level analysis, *Journal of Management Studies*, 47 (7), 1219-1247.

Stallen, M. & Ridderinkhof, K.R. (2007a). Vrolijkheid als remedie tegen veroudering. In W.G. van Aken, K.R. Ridderinkhof, F.R.J. Verhey & M. Evenblij (Eds.), *Vergrijzend brein: wat ouder wordende hersenen met cognitieve vermogens doen*, *Cahier BioWetenschappen en Maatschappij* (pp. 24-31).

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

Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht. *Gedrag en Organisatie*, 29, 3-27.

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.

Van Buren, H. J. (2003). Boundaryless careers and employability obligations. *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 131-149.

Van Dalen, P., Henkens, K. (2004). De verborgen waarde van de oudere werknemer. *Bevolking en Gezin*, 33(1), 29-60.

Van den Berg, T. (2010). *The Role of Work Ability and Health on Sustaining Employability*. Proefschrift. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Van Emmerik, I. H., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I. and Peeters, M.C. (2012). The route to employability: Examining resources and the mediating role of motivation, *Career Development International*, 17 (2), 104-119.

Van der Heijden, B., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International journal of training and development*, 13(1), 19-37.

Van Harten, E.J. (2016). *Employable Ever After: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context*, dissertatie, Utrecht: Universiteit Utrecht.

Vanhercke, D., Kirves, K., De Cuyper, N., Verbruggen, M., Forrier, A., & De Witte, H. (2015). Perceived employability and psychological functioning framed by gain and loss cycles. *Career Development International*, 20(2), 179-198.

Van Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112-131.

Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.

Veld, M., Semeijn, J. H., & van Vuuren, T. (2015). Enhancing perceived employability. *Personnel Review*, 44(6), 866–882.

Vermeeren, B., Visser, J., Vermeer, L. (2015). *Employability bij de Rijksoverheid. Een studie naar de factoren die van invloed zijn op de werkbeleving van Rijksmedewerkers*. Stichting ICTU, Den Haag.

Van Vianen, A. E., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.

Warr, P. & Fay, D. (2001). Short report: age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 343-353.

Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P., & Couch, M. A. (1980). Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 23, 320–330.

Wiersma, U.J. (1994). A taxonomy of behavioral strategies for coping with work-home role conflict. *Human Relations*, 47, 211-221.

Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.

Wright, P., & Nishii, L. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis [online]. Ithaca (NY): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. *Center for Advanced Human Resource Studies*.

Ybema, J. F., Geuskens, G., & Heuvel, S. (2011). *Duurzame inzetbaarheid van ouderen: resultaten van de eerste meting van STREAM*. Hoofddorp: TNO.

Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2017). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.

Zaleska, K. J., & de Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human relations*, 60(7), 987-1018.

Zinsmeister, J. (2018). Achterstelling van ouderen op de arbeidsmarkt is een kwestie van arbeidsorganisatie. *Geron*, 20(1), 58-62.

8. Bijlages

Bijlage I: Maatregelen inzetbaarheid Rijk & RVO

Rijk

PAS-regeling

De Partiële Arbeidsparticipatie Senioren regeling (PAS-regeling) is een regeling die bedacht is om oudere werknemers langer in staat te stellen optimaal te kunnen functioneren. Om hiervan gebruik te kunnen maken, dient een werknemer minstens vijf jaar in dienst te zijn bij de RVO. Het idee van deze regeling is dat werknemers vanaf 57 jaar ervoor kunnen kiezen om, tegen inlevering van een bepaald percentage salaris, een dag minder te werken. Voor deze percentages, zie onderstaande tabel (P-Direkt, 2018).

Leeftijd PAS-deelnemer	Percentage van de PAS-inhouding
57-58	5
59-60	3,5
61-62	2
63 en ouder	1

Tabel 2: leeftijd en percentages inhouding PAS-regeling

Van Werk Naar Werk beleid

Het Van Werk Naar Werk beleid (VWNW) biedt regelingen en voorzieningen bij begeleiding naar ander werk wanneer een organisatie gaat veranderen. Een werknemer wordt VWNW-kandidaat wanneer door een (aankomende) organisatieverandering zijn of haar functie dreigt te verdwijnen omdat deze wordt opgeheven of overtoollig is geworden en er ander werk moet komen. De organisatie maakt met de kandidaat een VWNW-plan. Dit plan is individueel maatwerk. In het plan wordt duidelijk gemaakt welke begeleiding en opleiding nodig zijn voor een nieuwe functie binnen het Rijk en of het tijdelijk verrichten van ander werk wenselijk is (P-Direkt, 2018).

Thuiswerken

Indien werknemers hier behoefte aan hebben, kunnen in overleg met de leidinggevende afspraken gemaakt worden over het al dan niet thuis werken voor enkele dagen per week. Dit biedt een uitkomst voor werknemers die bijvoorbeeld hinder ondervinden van lange reistijd of een rumoerige werkomgeving.

360 graden feedback

De 360 graden feedback is een methode waarbij verschillende personen hun visie geven op het functioneren van een werknemer. De werknemer maakt zelf een vragenlijst op basis van de door hem of haar zelf gekozen te ontwikkelen of uit te bouwen competenties. Deze competenties kunnen gekozen zijn voor de uitvoering van de huidige functie of juist voor een gewenste functie. Een werknemer kiest drie tot acht collega's uit de directe omgeving, die vervolgens het gedrag van de werknemer in relatie tot de gekozen competenties evalueren. Hierdoor komt de werknemer te weten waar verbeterpunten liggen (P-Direkt, 2018).

Loopbaanscan

Om bewust te worden van zijn of haar competenties en mogelijkheden kan een werknemer een loopbaanscan doen. Hiervan wordt een rapport gemaakt waarin sterke en zwakke punten staan en dit rapport bevat daarnaast een beschrijving van de persoonlijkheid. Deze scan kan vervolgens leiden

tot loopbaanstappen of een betere ontwikkeling in de eigen functie. Aanspreekpunten hiervoor zijn managers en personeels- of loopbaanadviseurs binnen de organisatie (P-Direkt, 2018).

RVO

Mobiliteitsadviseur

Wanneer werknemers binnen de RVO van functie willen veranderen, kunnen zij een mobiliteitsadviseur inschakelen. Samen met deze adviseur vinden gesprekken plaats waarin wordt gekeken naar mogelijkheden voor het veranderen van baan.

Trainingen & trajecten

Binnen de RVO wordt een breed scala aan trainingen en trajecten aangeboden voor werknemers. Deelname aan een training of traject gaat in overleg met de manager.

Coaching

RVO biedt werknemers de mogelijkheid tot één op één-ondersteuning van een coach.

Tijdelijke veranderingen

De RVO biedt werknemers de mogelijkheid om tijdelijk ander werk te doen. Werknemers kunnen gebruik maken van snuffelstages, detacheringen, klussenbanken en projectenpools voor het verkennen van de mogelijkheden hiervoor. Vaak is hierbij een P&O adviseur (HR-adviseur) betrokken als tussenpersoon (RVO, 2018).

Bijlage II: Topiclijst oudere werknemers

1. Introductie
 - Wie ben ik
 - Waar gaat het onderzoek over
 - Benadrukken anonimiteit
 - Benadrukken vertrouwelijkheid
 - Toestemming vragen voor opname
 - Tijdsindicatie van duur interview
2. Achtergrond respondent
 - Functie
 - Aantal jaren werkzaam bij RVO
 - Achtergrond verdere werkzame leven
3. Perceived employability
 - Hoe ziet u de komende 5 jaar voor u?
 - Kunt u uitleggen waarom u dit antwoord geeft?
 - Wat maakt dat u denkt wel/niet meer aan het werk te zijn?
 - Wat denkt u dat er nodig is voor u om aan het werk te blijven?
4. Inschatting toekomst
 - In hoeverre denkt u loopbaanstappen te maken?
 - Waarom verwacht u deze stappen wel/niet te kunnen maken?
 - o Wat vindt u dat u hier zelf in kunt doen?
 - o Hoe helpt de RVO u bij het nemen van deze loopbaanstappen?
 - o Krijgt u training of loopbaanbegeleiding?
 - o Is een nieuwe baan buiten de RVO in de toekomst realistisch voor u?
 - Hoe staat u tegenover een stapje terug?
 - o Wat is uw mening over demotie?
5. Inschatting huidig functioneren
 - Kunt u aangeven in hoeverre u in staat bent uw huidige werk uit te voeren?
 - o Ervaart u aspecten van uw baan als belastend?
 - o Wat doet u om hiermee om te gaan?
 - o Wat doet de RVO om u hierin tegemoet te komen?
 - o Maakt u gebruik van regelingen die de RVO biedt?
 - o (indien 'ja' geantwoord) Hoe heeft u dit ervaren?
 - o Wat voor rol speelt uw leidinggevende hierin?
 - o Wat mist u hierin?
 - In hoeverre voelt u zich fysiek en mentaal gezond op het werk?
 - Hoe denkt u dat dit van invloed is op uw functioneren?
 - In hoeverre kunt u uw werk- en privéleven combineren?
 - Hoe denkt u dat dit invloed heeft op uw functioneren?
 - o Wat zou de RVO hierin kunnen betekenen voor u?
 - Wat heeft u nodig om uw werk optimaal uit te kunnen voeren?
6. Steun organisatie
 - In hoeverre voelt u zich gesteund door de organisatie?
 - Hoe is uw relatie met uw leidinggevende?

7. Eigen inbreng
 - Heeft u zelf nog punten die u in wil brengen?

Bijlag III: Topiclijst managers

1. Introductie
 - Wie ben ik
 - Waar gaat het onderzoek over
 - Benadrukken anonimiteit
 - Benadrukken vertrouwelijkheid
 - Toestemming vragen voor opname
 - Tijdsindicatie van duur interview
2. Achtergrond respondent
 - Functie
 - Aantal jaren werkzaam bij RVO
 - Achtergrond verdere werkzame leven
3. Beeld van 'de oudere werknemer'
 - Wat ziet u als een oudere werknemer?
 - Hoe beoordeelt u de inzetbaarheid van oudere werknemers in uw team?
 - Wat zijn de verschillen tussen oudere werknemers en werknemers van andere leeftijd wat betreft inzetbaarheid?
 - Ervaart u een verschil in het managen van oudere werknemers in vergelijking tot werknemers van andere leeftijden?
4. Oudere werknemers inzetbaar houden
 - Wat doet u om oudere werknemers inzetbaar te houden?
 - In hoeverre voert u beleid op het inzetbaar houden van oudere werknemers?
 - o Hoe zorgt u ervoor dat oudere werknemers bij de RVO op een goede manier door kunnen werken tot aan hun pensioenleeftijd?
 - o Heeft u hier voorbeelden van?
 - o In hoeverre ondersteunt de organisatie u hierin?
 - In hoeverre merkt u verschillen in de werk gerelateerde behoeften tussen oudere en jongere werknemers?
 - o Zijn er mogelijkheden om daar rekening mee te houden?
 - o Heeft u daar voorbeelden van?
 - Hoe investeert u specifiek in de inzetbaarheid van oudere werknemers?
 - Betalen uw investeringen in oudere werknemers zich uit vindt u?
 - o Waar blijkt dat uit?
 - Hoe staat u tegenover demotie?
 - o Heeft u dit wel eens toegepast?
 - o Hoe heeft u dat ervaren?
5. Open ronde
 - Heeft u zelf nog punten op het onderwerp 'inzetbaarheid van oudere werknemers' die u in zou willen brengen?

Bijlage IV: Codeboom interviews werknemers

Inschatting toekomst

- Eerder stoppen
 - Afbouwen
 - Financiële randvoorwaarde
 - Genoeg gewerkt
 - Nog genieten
 - Plaats maken
 - Vervreemding van RVO
- Wel doorwerken
 - Indien plezierig
 - Toegevoegde waarde leveren
 - Uitdaging genoeg
 - Verlaagde financiële druk
 - Wel kunnen

Percepties loopbaan

- Ambitie
 - Binnen RVO
 - Buiten RVO
 - Geen behoefte loopbaanstappen
- Demotie
- Obstakels
 - Leeftijd als obstakel
- Training
 - Eigen initiatief
 - Vanuit RVO
 - Geen behoefte

Belastbaarheid

- Afname
 - Accepteren van verliezen
 - Compensatie belastende aspecten
- Belastend aspect werk
 - Reistijd
- Verschillen in gezondheid

Werkbeleving

- Ervaring veranderingen in werk
- Motivatie
- Sociale uitwisseling
- Vervreemding organisatie
- Werkplezier
 - Toegevoegde waarde leveren
 - Uitbreiding takenpakket
 - Vrijheid in het werk

Teammanager

- Maatwerk
- Relatie met TM

- Steun van TM
- Verandering van TM

Behoeften

- Fysiek treffen
- Gesprek
- Overzicht HR-mogelijkheden
- Steun teammanager
- Wisselwerking jong-oud

Bijlage V: Codeboom interviews managers

Definitie oudere werknemer

Behoeften oudere werknemers

- Doorpraten
- Individueel verschillend
- Inzet kennis & ervaring
- Ambitie
 - o Minder werken
 - o Nog leren
- Thuiswerken

De organisatie

- Geen doorstroom
- Organisatiecultuur
- Perceptie steun van P&O
 - o Instrumenten P&O
- Suggesties ouderenbeleid
- Verandering organisatie

Inschatting van de inzetbaarheid van oudere werknemers

- Ervaring
- Geen verschil met andere groepen werknemers
- Lagere inzetbaarheid ouderen
 - o Omgang technologie
 - o Reistijd
 - o Flexibiliteit oudere werknemer vermindert
 - o Minder motivatie voor mobiliteit
- Mentorrol oudere werknemer
- Ontwikkelingsbereidheid oudere werknemer
 - o Desinteresse randzaken
 - o Indien noodzakelijk

Opvatting managen oudere werknemer

- Ervaring bewegingsruimte
- Extra aandacht geven
 - o Sturen op werkplezier
 - o Takenpakket veranderen
 - o Toegevoegde waarde geven
 - o Vrijheid geven
- Individueel verschillend
 - o Maatwerk leveren
- Stapje terug
 - o Demotie

Bijlage VI: Mail namens de onderzoeker aan managers

Geachte heer, mevrouw (naam respondent),

Voor mijn Master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht ben ik momenteel bezig met mijn afstudeeronderzoek. Voor de uitvoering hiervan ben ik sinds enkele weken begonnen bij de RVO. Het onderwerp van het onderzoek is de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, waarin ik mij focus op het concept 'employability'. Voor mijn onderzoek zou ik graag oudere werknemers interviewen over hun ervaringen omtrent hun inzetbaarheid. Daarnaast zou ik een aantal teammanagers willen interviewen over hun opvattingen over 'de oudere werknemer'.

Volgend uit bovenstaande had ik aan u de volgende vragen:

- Heeft u binnen uw team wellicht oudere werknemers (55+) die ik zou mogen interviewen?
- Zou ik u als manager wellicht mogen interviewen?

Hierbij wil ik benadrukken dat, mocht er interesse zijn, de inhoud van de interviews strikt vertrouwelijk blijft en dat de anonimiteit van de deelnemers gewaarborgd kan worden.

In afwachting van uw antwoord en met vriendelijke groet,

Sam Mellink (24), afstudeerstagiair RVO, afdeling P&O

Bijlage VII: Mail namens de onderzoeker aan oudere werknemers

Geachte heer, mevrouw (naam respondent),

Via (naam manager) ben ik naar u doorverwezen. Voor mijn Master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht ben ik momenteel bezig met mijn afstudeeronderzoek. Voor de uitvoering hiervan ben ik sinds enkele weken begonnen bij de RVO. Het onderwerp van het onderzoek is de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, waarin ik mij focus op het concept 'employability'. Voor mijn onderzoek zou ik graag oudere werknemers (55+) willen interviewen.

Omdat u binnen mijn doelgroep valt, heb ik aan de u, volgend uit bovenstaande, de volgende vraag:

Zou ik u wellicht mogen interviewen voor mijn afstudeeronderzoek?

Hierbij wil ik benadrukken dat, mocht er interesse zijn, de inhoud van de interviews strikt vertrouwelijk blijft en dat uw anonimiteit gewaarborgd kan worden.

In afwachting van uw antwoord en met vriendelijke groet,

Sam Mellink (24), afstudeerstagiair RVO, afdeling P&O