

# Gezond, gelukkig en productief naar de eindstreep

*Prof. dr. Beatrice van der Heijden en dr. Brenda Vermeeren*

## Over de auteurs



**Prof. dr. Beatrice van der Heijden** is voorzitter van de leerstoelgroep Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij is tevens verbonden als hoogleraar aan de Open Universiteit Nederland; Universiteit Gent, België; Hubei University, Wuhan, China; en Kingston University, London, UK.



**Dr. Brenda Vermeeren** is universitair hoofddocent binnen de afdeling Bestuurskunde en Sociologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam.



# Samenvatting

Het bewaken van de duurzaamheid van individuele loopbanen is bepalend voor het langer door kunnen en willen werken van medewerkers en daarom bepalend voor het succes van organisaties. Uit onze studie blijkt dat factoren die direct danwel indirect een voorspellende waarde hebben voor het langer doorwerken vooral coaching/intervisie/feedback' en 'kennisdeling in netwerken' als individuele factoren en 'sociaal veiligheidsklimaat' en 'steun voor professionele ontwikkeling' als organisatorische factoren zijn. Ook laat dit onderzoek zien dat als medewerkers gelukkig, gezond en productief zijn, dit over het algemeen positief bijdraagt aan het langer door kunnen en willen werken. Deze uitkomsten onderstrepen het belang van duurzame loopbanen als basis voor het langer doorwerken in het openbaar bestuur. Met dit onderzoek onderstrepen wij de duale verantwoordelijkheid van de medewerker en de organisatie. Wij bevelen het management in het openbaar bestuur aan om bovengenoemde 'caring' HRM praktijken – en systemen voor duurzame loopbanen te implementeren, en om medewerkers gericht te stimuleren hiervan gebruik te maken.

---

## Werkonderzoek

De resultaten in deze notitie komen uit het [Werkonderzoek](#), het periodieke onderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in samenwerking met Venster voor Medewerkers (ICTU) en CBS, naar de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. De analyses voor deze notitie zijn in samenwerking met Venster voor Medewerkers tot stand gekomen.



# Het belang van duurzame loopbanen binnen het openbaar bestuur

Hedendaags bevinden organisaties binnen de publieke sector zich in een turbulente omgeving en gezien de steeds toenemende hoeveelheid aan eisen die aan medewerkers worden gesteld, is het bewaken van de duurzaamheid van hun loopbaan van groot belang. Dit is echter geen sinecure, te meer omdat in de publieke sector nog steeds veelal sprake is van life-time employment (Bach & Bordogna, 2016) in plaats van lifelong employability (Thijssen et al., 2008). Hier komt de toenemende vergrijzing nog eens bovenop. De hiermee gepaard gaande toenemende uitstroom impliceert dat aandacht voor duurzame loopbanen, ook in de latere stadia van het arbeidzame leven, cruciaal is. Immers, om te voorkomen dat de reeds enorme tekorten in de publieke sector nog groter worden dan ze nu al zijn (Cörvers & Goedhart, 2020; SER, 2022), is meer inzicht in voorspellers van langer door kunnen en willen werken van werknemers in de publieke sector cruciaal (Le Blanc, Peeters, Van der Heijden, & Van Zyl, 2019).

In de afgelopen jaren zijn er fundamentele veranderingen geweest in de manier waarop er naar werk en loopbanen wordt gekeken (zie ook De Vos & Van der Heijden, 2017): 1) loopbanen worden steeds langer, onder andere door de toenemende pensioenleeftijd; 2) loopbanen worden steeds flexibeler, omdat mensen vaker van baan wisselen en omdat arbeidsvormen flexibeler worden; en (3) loopbanen worden steeds dynamischer en hiermee minder voorspelbaar dan voorheen, ook gezien allerlei ontwikkelingen op het gebied van ICT en digitalisering en de opkomst van de 'gig economy' (Akkermans, 2019).

Gezien deze ontwikkelingen is het niet vanzelfsprekend dat loopbanen duurzaam zijn. Meer onderzoek naar de voorspellers van de duurzaamheid van de individuele loopbaan is daarom noodzakelijk om ervoor te zorgen dat medewerkers tot hun pensioengerechtigde leeftijd, op een gelukkige, gezonde en productieve manier (i.e., de indicatoren van duurzame loopbanen; Van der Heijden, 2005), een waardevolle bijdrage kunnen blijven leveren aan het arbeidsproces. Van der Heijden en De Vos (2015) geven in het introductiehoofdstuk van hun "Handbook of Research on Sustainable Careers" (De Vos & Van der Heijden, 2015) de volgende definitie van een duurzame loopbaan: "The sequence of an individual's different career experiences, reflected through a variety of patterns of continuity over time, crossing several social

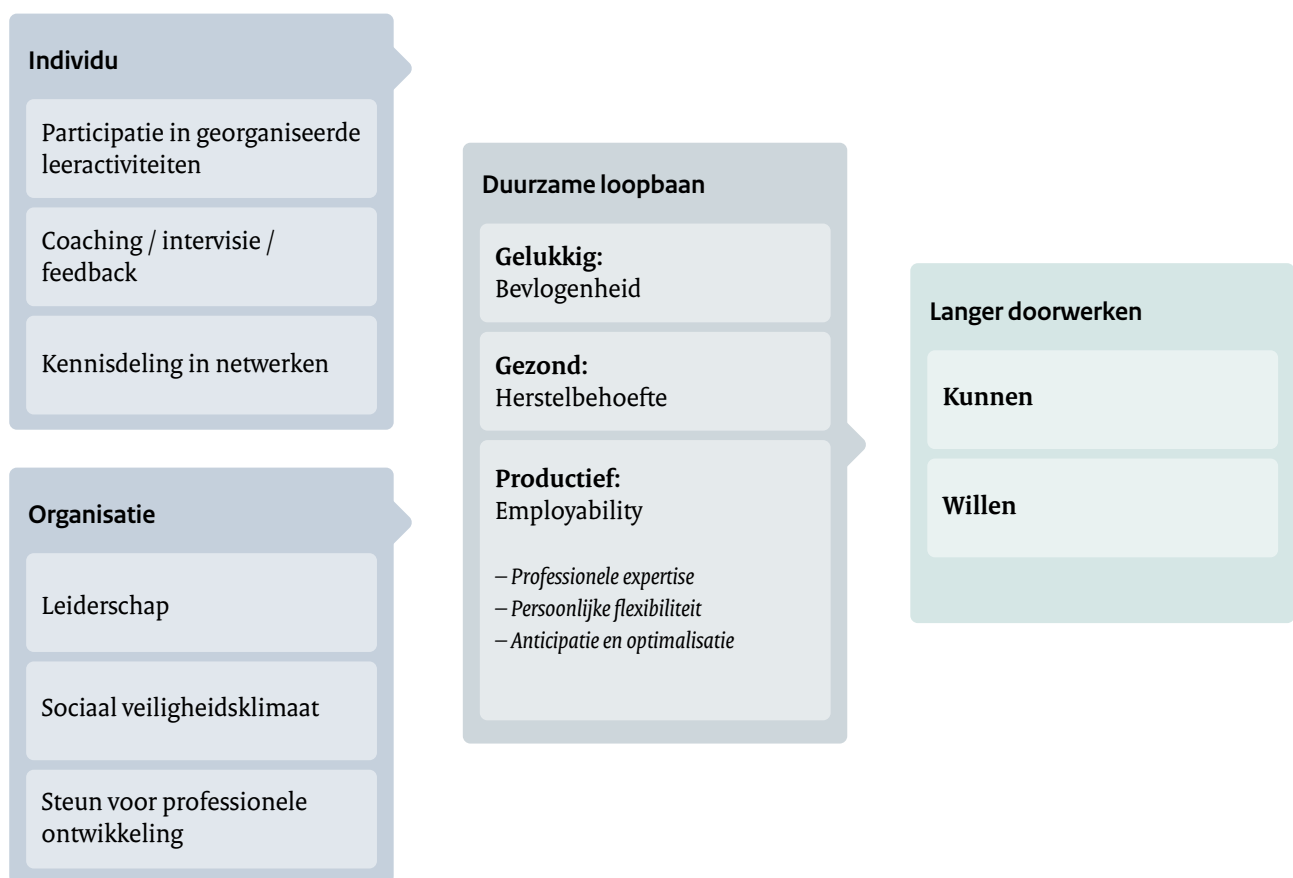
spaces, and characterized by individual agency, herewith providing meaning to the individual" (p. 7). In deze definitie komt duidelijk naar voren dat de verschillende sociale ruimtes waarin iemand zich begeeft in zijn/haar loopbaan van cruciale invloed zijn op de duurzaamheid daarvan, naast de inspanningen die de medewerker zelf verricht om gelukkig, gezond en productief te blijven. Met andere woorden, eigenaarschap en betekenisvol werk is het centrale startpunt: het individu is de regisseur van zijn/haar loopbaan en kan daarmee betekenisvolheid toevoegen aan die loopbaan (Akkermans, 2019, p. 876). Echter, contextuele/organisatorische invloeden spelen ook een belangrijke rol bij de duurzaamheid van iemands loopbaan.

Gezien het belang van een duale (werknemer en werkgever) verantwoordelijkheid voor het bewaken van de duurzaamheid van de individuele loopbaan (Van der Heijden, 2005) zijn in dit onderzoek zowel individuele als organisatorische (i.e., contextuele) voorspellers van gelukkige, gezonde en productieve medewerkers meegenomen. In ons onderzoekmodel (zie Figuur 1) is weergegeven dat wij de individuele en organisatorische factoren als voorspellers van de drie indicatoren van duurzame loopbanen hebben opgenomen, welke op hun beurt weer van invloed worden geacht op het kunnen en willen doorwerken.

We behandelen eerst de invloed van de individuele factoren (i.e. participatie in georganiseerde leeractiviteiten, coaching/intervisie/feedback, en kennisdeling in netwerken) en de invloed van organisatorische factoren (i.e., leiderschap, sociaal veiligheidsklimaat, en steun voor professionele ontwikkelactiviteiten) op de indicatoren van duurzame loopbanen [i.e., bevlogenheid als variabele voor de geluksindicator, herstelbehoefte als variabele voor de

gezondheidsindicator, en drie employability-dimensies (te weten professionele expertise, persoonlijke flexibiliteit, en anticipatie en optimalisatie), als variabelen voor de productiviteitsindicator], welke op hun beurt weer van invloed worden geacht op het kunnen en willen doorwerken. We gaan hiermee dus uit van een duale verantwoordelijk voor de duurzaamheid van de loopbaan (dat wil zeggen de medewerker zelf en zijn/haar organisatiecontext).

Figuur 1 Het onderzoekmodel





# Voorspellers van duurzame loopbanen

## 2.1 Individuele factoren als voorspellers van duurzame loopbanen

De eerste categorie voorspellers die we in deze studie meenemen bestaat uit individuele factoren. Uit eerder onderzoek blijkt dat zogenaamde 'caring' HRM-praktijken en -systemen, zoals training en opleiding, coaching/intervisie/feedback en mogelijkheden om in kennisnetwerken te participeren, een positieve impact hebben op de bevlogenheid van de medewerker (Saks, 2002). In ons onderzoekmodel wordt ook weergegeven dat wij een positieve invloed verwachten van dergelijke praktijken en systemen op gezondheid, wat wij in dit onderzoek zien als herstelbehoefte. Uit eerder onderzoek blijkt het belang van coping strategieën voor het omgaan met allerlei uitdagingen en eisen waar medewerkers in de publieke sector mee te maken hebben, om hun professionaliteit te kunnen bewaken (Schott, Van Kleef, & Noordegraaf, 2016).

Omdat mensen die meer coping strategieën bezitten beter met stress om kunnen gaan, meer veerkracht hebben en sneller herstellen, verwachten wij dat 'caring' HRM praktijken en -systemen ook zullen bijdragen aan het verkleinen van de herstelbehoefte (Polizzi, Lynn, & Perry, 2020). Concreet, en in het kader van ons onderzoekmodel, mensen die geparticipeerd hebben in georganiseerde leeractiviteiten, coaching/intervisie/feedback hebben genoten, en actief bezig zijn met kennisdeling in netwerken hebben meer vaardigheden ontwikkeld om met de uitdagingen en eisen die het werk aan hun stelt om te gaan. Zij zullen zich daarom ook minder moe voelen na het werk.

Als we kijken naar de invloed van de individuele factoren op de productiviteitsindicator van duurzame loopbanen, i.e., employability, dan weten we uit eerder onderzoek dat 'caring' HRM-praktijken en -systemen van grote waarde zijn voor de verdere ontwikkeling van employability (Giancaspro, Manuti, Lo Presti, & De Rosa, 2021; Van der

Heijden, Gorgievski, & De Lange, 2016). Employability betreft het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Om de duurzaamheid van de loopbaan te bewaken, zijn het behouden en idealiter verder ontwikkelen van de professionele expertise, de persoonlijke flexibiliteit, en het vermogen tot anticipatie en optimalisatie van groot belang. Echter, het potentieel van de individuele medewerker om de employability, en hiermee diens productiviteit, te kunnen behouden is geen sinecure en vereist weloverwogen inspanningen door de medewerker zelf en deelname aan dié HRM activiteiten die in een bepaalde fase van de loopbaan vooral zinvol zijn (cf. Veth, Korzilius, Van der Heijden, Emans, & De Lange, 2019).

Het bewaken van de duurzaamheid van de loopbaan is echter niet louter de verantwoordelijkheid van de individuele medewerker (Van der Heijden, 2005). Meer recent, ook gevoed door het gedachtegoed rondom 'Duurzame Loopbanen' (De Vos, Van der Heijden, & Akkermans, 2018; Van der Heijden & De Vos, 2015; Van der Heijden, De Vos, Akkermans, Semeijn, Van der Velde, & Fugate, 2020), is er meer aandacht voor de invloed van context, naast de rol die de individuele medewerker zelf heeft op diens loopbaanuitkomsten. Daarom betreft de tweede categorie voorspellers die we in deze studie hebben meegenomen de organisatorische (i.e., contextuele) factoren. In het volgende deel gaan we hier nader op in.

## 2.2 Organisatorische factoren als voorspellers van duurzame loopbanen

Voor wat betreft organisatorische voorspellers nemen we in dit onderzoek de volgende factoren mee: de rol van leiderschap, sociaal veiligheidsklimaat en steun voor professionele ontwikkeling. Naast de eigen regie en verantwoordelijkheid nemen voor de duurzaamheid van de loopbaan, is het belangrijk dat medewerkers steun ervaren vanuit de direct leidinggevende en vanuit hun organisatie voor het bevorderen van hun welzijn (i.e., geluk en gezondheid) en het verder ontwikkelen van hun employability, en hiermee dus ook hun productiviteit veilig stellen.

De eerste factor die wij meenemen als voorspeller van de duurzaamheid van de loopbaan is transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap, dat wil zeggen leiderschap dat gekenmerkt wordt door respectvolle omgang met de medewerkers, het tonen van oprechte belangstelling en verschaffen van feedback, blijkt positief samen te hangen met de mate van bevlogenheid (Amor, Vázquez, & Faíña, 2020) en de gezondheid van de medewerkers (Yao, Li, & Wildy, 2021). Ook speelt de direct leidinggevende een cruciale rol als het gaat om het op peil houden en verder bevorderen van de employability (i.e., professionele expertise, persoonlijke flexibiliteit, en anticipatie en optimalisatie) van medewerkers in een arbeidsorganisatie (Van der Heijden, 2005). Day (2000) beweerde dat het ultieme doel van leiderschap is om het beste uit mensen te halen. Meer specifiek, leidinggevendenden die een constructieve stijl hanteren, kunnen de employability van hun stafleden daadwerkelijk bevorderen doordat ze respect tonen voor hun prestaties, vertrouwen in ze hebben, en ze motiveren om creatief en innovatief te zijn in hun werkzaamheden (i.e., transformationeel leiderschap) (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2001; Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016).

Naast de direct leidinggevendenden hebben andere partijen, zoals HR-vertegenwoordigers en het topmanagement ook een belangrijke taak bij het bewaken van de duurzaamheid van de loopbanen van hun medewerkers. Een sociaal veiligheidsklimaat waarin oog is voor ethiek met betrekking tot diversiteit, gelijkheid en inclusie draagt in positieve zin bij aan de mate van bevlogenheid (Luu, Rowley, & Vo, 2019) en gezondheid (Bronkhorst, Tummers, Steijn, & Vijverberg, 2015) van de medewerkers in de organisatie. Tevens is gebleken dat organisaties kunnen proberen om de employability (onze variabele voor de indicator productiviteit) van hun medewerkers te bevorderen door het creëren van een cultuur waarin de medewerker steun voor professionele ontwikkeling ervaart (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam, & Willemsen, 2009). Hiermee beogen zij hun medewerkers voor te bereiden op veranderingen die zo kenmerkend zijn voor de hedendaagse arbeidsmarkt, en om ze te blijven binden aan de organisatie. Eerder onderzoek heeft inderdaad aangetoond dat medewerkers die aangeven dat ze ondersteuning vanuit hun organisatie ervaren voor de verdere ontwikkeling van hun competenties hogere scores op de door zichzelf ingeschatte mate van employability (Baranchenko, Xie, Lin, Lau, & Ma, 2020; De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2009).

## 2.3 Indicatoren van duurzame loopbanen als basis voor langer doorwerken

Het laatste onderdeel van ons onderzoekmodel betreft de relatie tussen indicatoren van duurzame loopbanen en het langer kunnen en willen doorwerken. In lijn met het zogenaamde 'Process model of succesful aging at work' van Kooij en collega's (Kooij, Zacher, Wang, & Heckhausen, 2020) nemen wij zowel de bekwaamheid (het kunnen) en de motivatie (het willen) van langer doorwerken mee als uitkomstmaten in dit onderzoek. Uit eerder empirisch werk is gebleken dat bevoegdheid bijdraagt aan de het vermogen (kunnen) (Airila, Hakanen, Punakallio, Lusa, & Luukkonen, 2012) en de motivatie (willen) (Polat, Bal, & Jansen, 2017) om langer door te werken. Voor wat betreft de tweede indicator van de duurzaamheid van de loopbaan weten we uit eerdere studies dat gezondheidsbeperkingen een sterke impact hebben op de besluitvorming rondom de pensioenleeftijd, en dus negatief samenhangen met de bekwaamheid om langer door te werken (Geuskens, Oude

Hengel, Koppes, & Fekke Ybema, 2012) en de motivatie om dit te doen (Lund & Borg, 1999). Tot slot nemen we de invloed van employability mee (i.e., de indicator voor productiviteit). Eerder onderzoek op dit terrein heeft uitgewezen dat medewerkers met een hoge mate van employability beter in staat zijn om te gaan met de toenemende complexiteit en eisen vanuit de arbeidsmarkt (De Cuyper, Sulea, Philippaers, Fischmann, Iliescu, & De Witte, 2014; Vanhercke, De Cuyper, Peeters, & De Witte, 2014) en daarom ook beter in staat zijn om te blijven werken (Van der Heijden, 2012).

In het volgende onderdeel van deze rapportage gaan we in op de empirische resultaten van onze studie (zie Figuur 1 voor het onderzoekmodel dat als leidraad dient voor de structurering van de resultaten).



# Resultaten: Duurzaamheid van loopbanen en de voorspellende waarde van individuele en organisatorische kenmerken onder medewerkers binnen het openbaar bestuur

In het vervolg van deze rapportage gaan we in op de resultaten van onze analyses en geven we antwoord op de vraag hoe het staat met de duurzaamheid van loopbanen binnen het openbaar bestuur en wat de invloed van individuele en organisatorische kenmerken hierop is. De variabelen staan in de bijlage nader omschreven.

## 3.1 Hoe is het gesteld met de intentie om langer door te kunnen en willen werken in het openbaar bestuur?

Over het algemeen geven medewerkers binnen het openbaar bestuur vaker aan om langer door te kunnen werken dan dat men door wil werken. Toch geeft ook nog 50% van de medewerkers aan niet door te kunnen werken tot en met 67 jaar of ouder (zie tabel 1). De resultaten

in Tabel 1 laten ook zien dat 64,8% van de medewerkers binnen het openbaar bestuur aangeeft niet tot 67 jaar of langer door te willen werken. Bijna éénderde van hen, namelijk 30,6%, geeft aan maximaal tot en met 64 jaar door te willen werken.

Tabel 1 Tot welke leeftijd door kunnen en willen werken

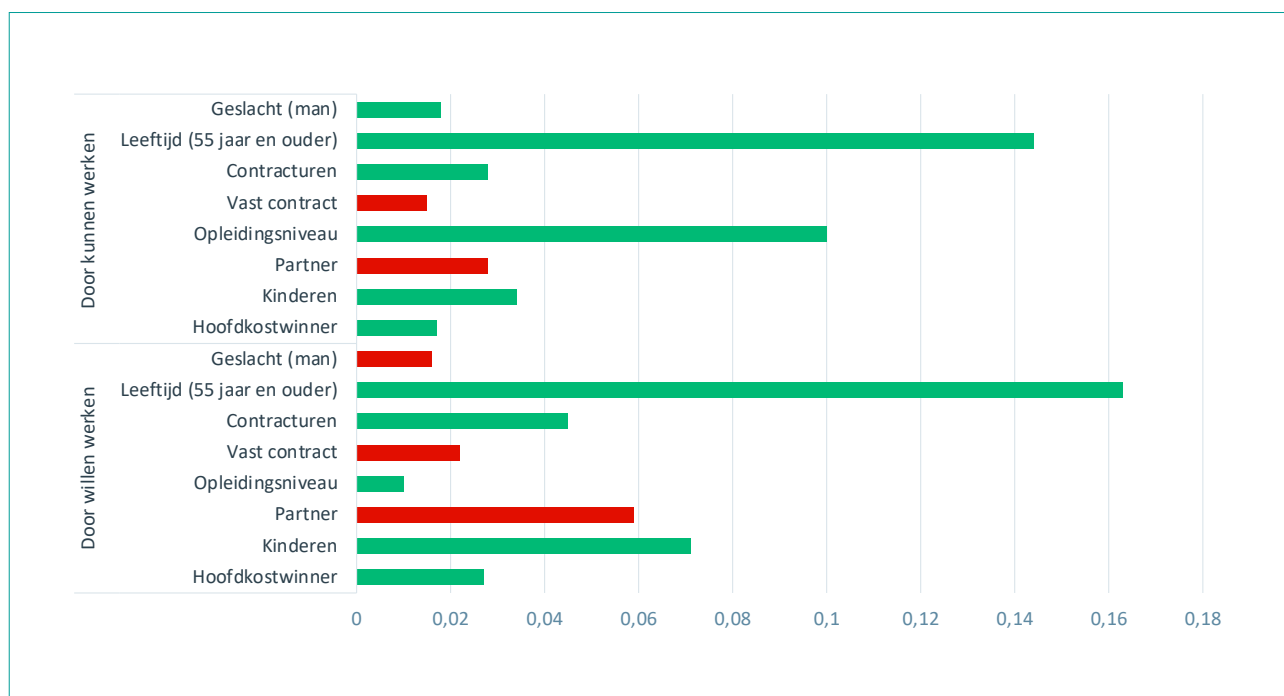
	Door kunnen werken	Door willen werken
Tot en met 64 jaar	20,3%	30,6%
65 of 66 jaar	29,7%	34,2%
67 jaar of ouder	50,0%	35,2%



Als we vervolgens inzoomen op de invloed van demografische kenmerken op het langer door kunnen en willen werken dan zien we in Figuur 2 dat mannen vaker dan vrouwen aangeven langer door te kunnen werken. Bij het langer door willen werken is dit precies andersom. Vrouwen geven namelijk vaker dan mannen aan langer door te willen werken. Medewerkers van 55 jaar en ouder geven gemiddeld genomen vaker aan langer door te kunnen en willen werken dan medewerkers jonger dan 55 jaar. Medewerkers met een flexibel contract geven vaker aan langer door te kunnen en willen werken dan medewerkers met een vast contract.

Naarmate men meer contracturen heeft, geeft men vaker aan langer door te kunnen en willen werken. Medewerkers met een hoger opleidingsniveau geven gemiddeld genomen ook vaker aan langer door te kunnen en willen werken dan medewerkers met een lager opleidingsniveau. Medewerkers zonder partner geven vaker aan langer door te kunnen en willen werken dan medewerkers met partner. Medewerkers met kinderen geven vaker aan langer door te kunnen en willen werken dan medewerkers zonder kinderen. Tot slot blijkt dat als men de hoofdkostwinner is men vaker langer door kan en wil blijven werken dan wanneer men geen hoofdkostwinner is.

Figuur 2 Relatie demografische kenmerken en door kunnen/willen werken. Groen verwijst naar een positieve en rood naar een negatieve relatie



In deze notitie besteden we ook graag nog wat meer aandacht aan de invloed van leeftijd. Op de vraag of men denkt geestelijk en lichamelijk in staat te zijn om in de huidige functie door te kunnen werken tot en met 67 of ouder antwoordt 53,9% van de medewerkers onder de 55 jaar dat zij denken hiertoe niet in staat te zijn. Bij de medewerkers van 55 jaar en ouder is dat 44,6% (zie Tabel 2).

Tabel 2 laat ook zien dat van de medewerkers binnen het openbaar bestuur die jonger zijn dan 55 jaar 68,9% niet door wil werken tot en met 67 jaar of ouder. Bij de medewerkers van 55 jaar en ouder is dat percentage lager, namelijk 59%. Kortom, van de medewerkers onder de 55 jaar geeft meer dan de helft aan niet door te willen en kunnen werken tot de pensioengerechtigde leeftijd.

Tabel 2 Tot welke leeftijd door kunnen en willen werken naar leeftijdsgroep

	Langer door kunnen werken		Langer door willen werken	
	Jonger dan 55 jaar	55 jaar en ouder	Jonger dan 55 jaar	55 jaar en ouder
Tot en met 64 jaar	23,80%	15,50%	35,80%	23,30%
65 of 66 jaar	30,10%	29,10%	33,10%	35,70%
67 jaar of ouder	46,10%	55,50%	31,10%	40,90%

Tot slot laat een specifieke groepsanalyse, waarbij we de medewerkers jonger dan 55 jaar vergelijken met de medewerkers van 55 jaar en ouder, zien dat bij beide groepen het opleidingsniveau een significant positieve invloed heeft op het langer door kunnen werken, en dit

effect is nog wat sterker voor de groep medewerkers van jonger dan 55 jaar. Met andere woorden, de positieve invloed van het opleidingsniveau op het langer door kunnen werken is groter voor mensen jonger dan 55 dan voor mensen van 55 en ouder.

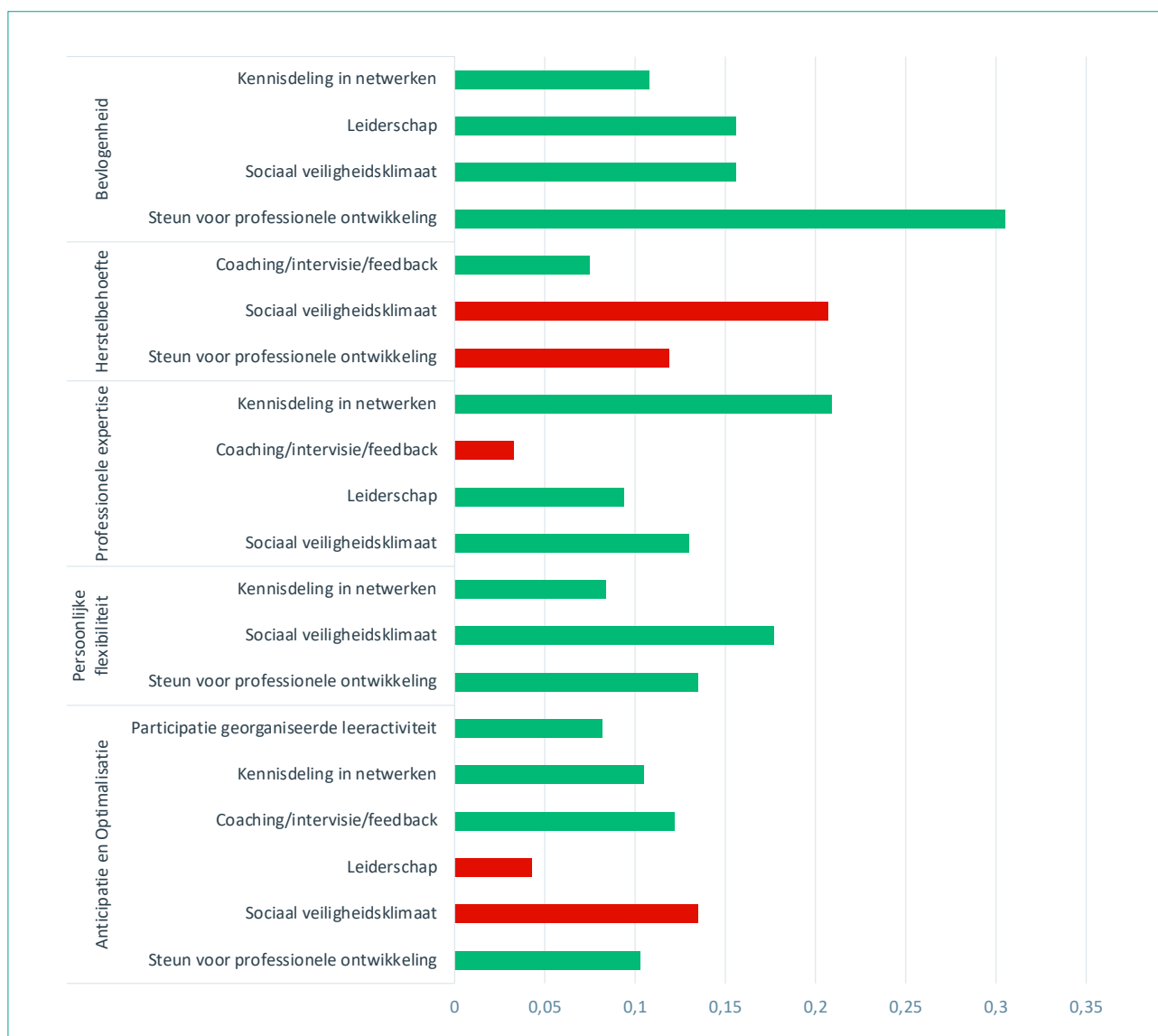
## 3.2 Wat is de invloed van individuele en organisatorische factoren op de duurzaamheid van loopbanen, en op het langer door kunnen en willen werken, in het openbaar bestuur?

### 3.2.1 Invloed van individuele en organisatorische factoren op de duurzaamheid van loopbanen

De resultaten in Figuur 3 laten zien dat zowel individuele als organisatorische factoren samenhangen met de mate waarin medewerkers gelukkig, gezond en productief zijn. We lichten er een aantal (opvallende) bevindingen uit. De mate waarin medewerkers steun ervaren voor hun professionele ontwikkeling hangt vrij sterk samen met hun bevoegdheid. Verder zien we dat wanneer medewerkers een sociaal veiligheidsklimaat ervaren zij over het algemeen minder herstelbehoefte hebben en meer persoonlijke flexibiliteit ervaren. Opvallend is dat medewerkers die aangeven in de afgelopen 12 maanden coaching/intervisie/feedback te hebben genoten meer herstelbehoefte ervaren. Zo'n zelfde opvallende bevinding zien we voor professionele expertise. Meer specifiek, medewerkers die aangeven in de afgelopen 12 maanden coaching/intervisie/feedback genoten te hebben, ervaren minder professionele expertise.

Verder zien we dat medewerkers die in de afgelopen 12 maanden aan kennisdeling/netwerken gedaan hebben, meer professionele expertise ervaren. Tot slot is opvallend dat wanneer medewerkers een sociaal veiligheidsklimaat ervaren zij over het algemeen lager scoren op anticipatie en optimalisatie. Een vergelijkbaar resultaat zien we voor transformationeel leiderschap. Net als in de data van het werkonderzoek in 2019 zien we namelijk dat wanneer medewerkers meer transformationeel leiderschap ervaren zij over het algemeen minder anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

Figuur 3 Relatie tussen individuele en organisatorische factoren en de drie indicatoren van duurzame loopbanen. Groen verwijst naar een positieve en rood naar een negatieve relatie



\*Voor herstelbehoefte geldt dat groen betekent dat deze factor samenhangt met meer herstelbehoefte en rood betekent dat deze factor samenhangt met minder herstelbehoefte.

Een specifieke groepsanalyse, waarbij we de medewerkers jonger dan 55 jaar vergelijken met de medewerkers van 55 jaar en ouder, laat een aantal interessante verschillen zien. Zo hangt het hebben van een hoger opleidingsniveau bij de groep medewerkers van jonger dan 55 jaar over het algemeen samen met minder bevlogenheid. Voor de groep medewerkers van 55 jaar en ouder is dat niet het geval. Verder zijn medewerkers jonger dan 55 jaar met kinderen over het algemeen meer bevlogen. Voor medewerkers van 55 jaar en ouder met kinderen zien we geen relatie met bevlogenheid.

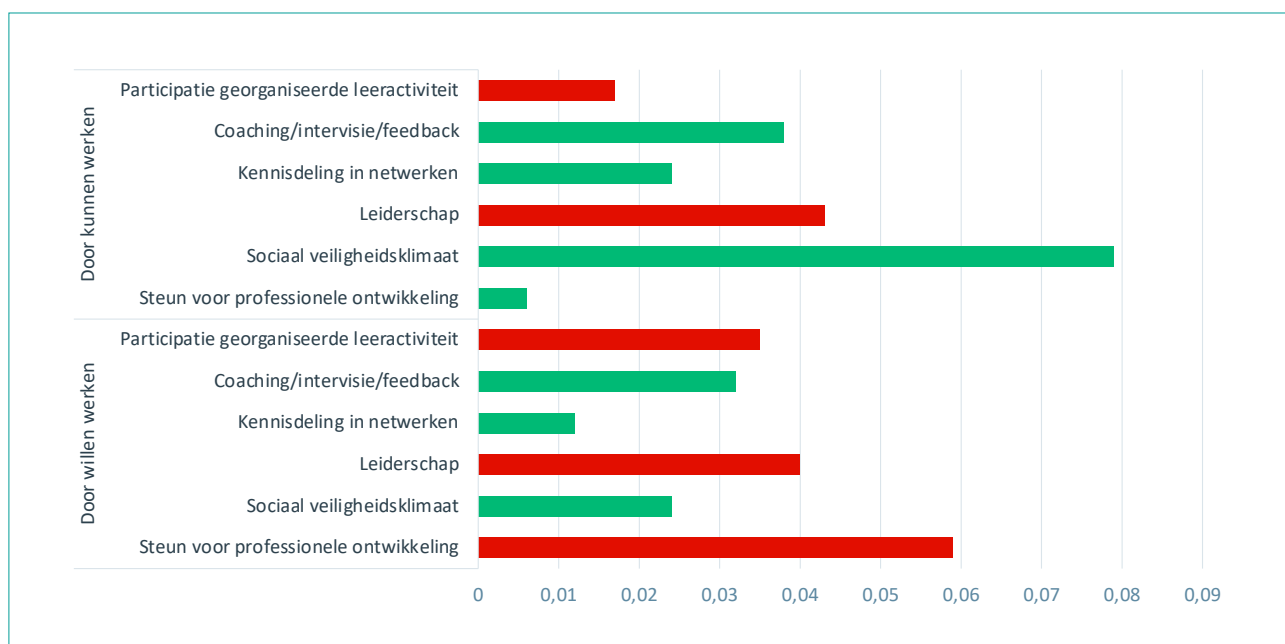
Ook voor professionele expertise zien we verschillen tussen de twee leeftijdsgroepen. Het ervaren van meer transformationeel leiderschap hangt bij beide groepen samen met meer professionele expertise, maar dit effect is significant sterker voor medewerkers van 55 jaar en ouder. Het hebben van een vast contract hangt bij de groep van medewerkers jonger dan 55 jaar samen met meer professionele expertise. Voor de groep medewerkers van 55 jaar en ouder is dit niet het geval.

Verder zien we verschillen tussen de twee groepen ten aanzien van de determinanten van anticipatie en optimalisatie. Zo heeft coaching/intervisie/feedback bij de groep medewerkers jonger dan 55 jaar wel een significant positieve invloed op anticipatie en optimalisatie terwijl dit voor de groep medewerkers van 55 jaar en ouder niet het geval is. Het ervaren van steun voor professionele ontwikkeling leidt juist bij de groep van 55 jaar en ouder tot meer anticipatie en optimalisatie, en dit is niet het geval voor de groep van medewerkers die jonger dan 55 jaar zijn. Het ervaren van een sociaal veiligheidsklimaat heeft bij beide groepen een positieve invloed op hun anticipatie en optimalisatie, maar dit effect is significant sterker voor de groep medewerkers van 55 jaar en ouder. Het hebben van meer contracturen leidt tot slot bij de groep medewerkers die jonger zijn dan 55 jaar tot een sterkere toename van de mate waarin ze anticiperen op toekomstige ontwikkelingen dan voor de groep medewerkers van 55 jaar en ouder.

### 3.2.2. Invloed van individuele en organisatorische factoren op het langer door kunnen en willen werken

De resultaten in Figuur 4 laten zien dat medewerkers die in de afgelopen 12 maanden aan georganiseerde leeractiviteiten hebben deelgenomen over het algemeen aangeven minder lang door te kunnen en willen werken. Voor de andere ontwikkelingsactiviteiten, namelijk coaching/intervisie/feedback en kennisdeling/netwerken is dat beeld juist andersom. Naarmate medewerkers een meer transformationele leiderschapsstijl ervaren dan geven zij over het algemeen aan minder lang door te kunnen en willen werken. Een sociaal veiligheidsklimaat hangt daarentegen positief samen met het langer door kunnen en willen werken. Tot slot geven medewerkers die de indruk hebben dat ze gesteund en gestimuleerd worden om zich professioneel verder te ontwikkelen, over het algemeen, aan langer door te kunnen werken, maar minder lang door te willen werken.

*Figuur 4 Relatie tussen individuele en organisatorische factoren op het langer door kunnen en willen werken in het openbaar bestuur. Groen verwijst naar een positieve en rood naar een negatieve relatie*

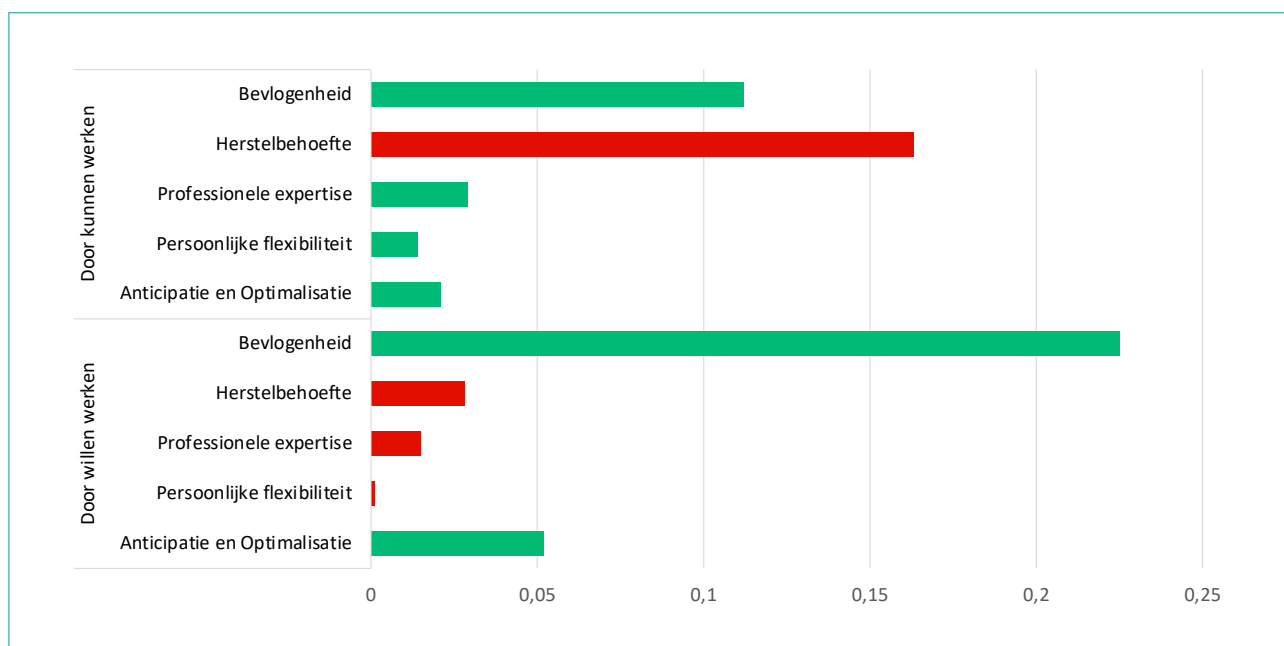


### 3.2.3 Wat is de invloed van de drie duurzame loopbaanindicatoren op het langer kunnen en willen doorwerken in het openbaar bestuur

De resultaten in Figuur 5 laten zien dat medewerkers die bevlogen zijn in hun werk over het algemeen aangeven langer door te kunnen en willen werken. Als men meer herstelbehoefte heeft dan geeft men daarentegen juist aan minder lang door te kunnen en willen werken.

Professionele expertise van medewerkers hangt samen met langer door kunnen werken, maar met minder lang door willen werken. Datzelfde beeld wordt zichtbaar voor persoonlijke flexibiliteit. Tot slot geven medewerkers die hogere scores op anticipatie en optimalisatie aan langer door te kunnen en willen werken.

Figuur 5 Relatie tussen indicatoren van duurzame loopbanen en langer door kunnen en willen werken. Groen verwijst naar een positieve en rood naar een negatieve relatie





# Discussie

Gezien de turbulente omgeving en de steeds toenemende hoeveelheid aan eisen op de arbeidsmarkt, ook aan medewerkers in het openbaar bestuur, is het zaak om meer aandacht te besteden aan het bewaken van de duurzaamheid van de individuele loopbaan van alle medewerkers. Bovendien noodzaakt de toegenomen vergrijzing alle betrokken partijen nog eens extra om te zorgen dat we meer te weten komen over manieren om ervoor te zorgen dat mensen langer kunnen en willen doorwerken. Immers, het succes van een organisatie is in sterke mate van afhankelijk van het welbevinden (i.e., geluk en gezondheid) en de productiviteit van haar medewerkers tot aan de pensioengerechtigde leeftijd.

Uit dit onderzoek blijkt dat maar liefst 50% van de medewerkers binnen het openbaar bestuur aangeeft niet door te kunnen werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd (i.e., 67 jaar in Nederland). Een ander punt van zorg is dat zelfs 64.8% van de medewerkers in deze sector aangeeft niet langer door te willen werken. Dit is een ernstige constatering, omdat er dus een relatief groot aantal medewerkers zelfs als ze wel zouden kunnen blijven werken vooral bezig zijn met het nadenken over het verlaten van de arbeidsmarkt, en velen van hen zelfs al voor de leeftijd van 64 jaar. Voor wat betreft de invloed van demografische factoren zien we dat mannen relatief gezien vaker denken langer door te kunnen werken terwijl vrouwen juist aangeven langer door te willen werken. Ook is het opmerkelijk om te constateren dat medewerkers in het openbaar bestuur die 55 jaar of ouder zijn van mening zijn dat ze langer door kunnen en willen werken in vergelijking met hun jongere collega's. Mogelijk speelt hier het zogenaamde 'healthy worker effect' een rol: een vorm van (zelf)selectie op de arbeidsmarkt, waarbij medewerkers voor wie het werk te belastend is eerder zullen uitstromen. Hierdoor blijven de 'sterkere' medewerkers over (zie ook de resultaten van de verdiepende analyses ten aanzien van de invloed van leeftijd). Een andere mogelijke verklaring is dat voor de mensen die jonger dan 55 jaar zijn de pensioengerechtigde leeftijd nog ver weg lijkt en zij zich moeilijker voor kunnen stellen nog zoveel jaar te werken.

Waar het hebben van een vast contract doorgaans als iets gunstigs wordt gezien, en wij daarom als verwachting hadden dat het de duurzaamheid van de loopbaan ten goede zou komen, hebben we gevonden dat juist mensen

met een flexibel contract aangeven langer door te kunnen en willen werken. Het hebben van meer contracturen hangt wel positief samen met het langer door kunnen en willen werken, evenals opleidingsniveau en het zijn van de hoofdkostwinner in een huishouden.

Als we kijken naar de invloed van de individuele en organisatorische factoren op de duurzaamheid van de loopbaan (gemeten als bevlogenheid, herstelbehoefte en employability als indicatoren van respectievelijk geluk, gezondheid en productiviteit) dan blijkt vooral kennisdeling in netwerken als individuele voorspeller een positief effect te hebben. Voor wat betreft de organisatorische voorspellers springen vooral de ervaren steun voor de professionele ontwikkeling en een sociaal veiligheidsklimaat eruit. Opvallende uitkomsten zijn dat een sociaal veiligheidsklimaat en transformationeel leiderschap samenhangen met een lagere mate van anticipatie en optimalisatie (i.e., de derde dimensie van employability). Mogelijk leiden deze 'caring' HRM activiteiten bij medewerkers in het openbaar bestuur ertoe dat medewerkers zich gezien en gewaardeerd voelen en meer in het hier en nu zitten, en zich minder zorgen maken over de toekomst. Daarnaast zien we dat bij medewerkers jonger dan 55 jaar coaching/intervisie/feedback significant meer invloed heeft op de anticipatie en optimalisatie dan voor medewerkers van 55 jaar en ouder. Bij medewerkers van 55 jaar en ouder hangt steun voor professionele ontwikkeling juist veel sterker samen met anticipatie en optimalisatie dan voor medewerkers die jonger dan 55 jaar zijn. De voorspellers lijken dus voor verschillende leeftijdsgroepen anders te zijn.

Gelet op de effecten op het langer kunnen en willen doorwerken, wijst onze studie uit dat participatie in georganiseerde leeractiviteiten hier een negatieve invloed op heeft. Mogelijk gaan medewerkers juist vanwege het deelnemen aan dergelijke activiteiten zich meer zorgen maken over hun inzetbaarheid en over het mee kunnen blijven komen op de hedendaagse arbeidsmarkt. Dit zou ertoe kunnen leiden dat ze er dus over na gaan denken om de arbeidsmarkt al voor de pensioengerechtigde leeftijd te verlaten. Coaching/intervisie/feedback en kennisdeling in netwerken, als individuele factoren, en sociaal veiligheidsklimaat als organisatorische factor, blijken juist wel waardevol te zijn voor het behouden van deze medewerkers voor de arbeidsmarkt. Het is zeer wel mogelijk dat medewerkers door de coaching/intervisie/feedback meer gericht aandacht kunnen besteden aan het bewaken van de duurzaamheid van hun loopbaan en dat het delen van hun expertise in netwerken het gevoel dat ze nog een waardevolle bijdrage kunnen blijven leveren op de arbeidsmarkt versterkt.

Tot slot, bevlogenheid als indicator van medewerkersgeluk blijkt een belangrijke factor te zijn voor het langer door kunnen en willen werken. Het gehoor geven aan de herstelbehoefte is een ander belangrijk element om te voorkomen dat mensen voortijdig uitstromen. Als we kijken naar de voorspellende waarde van de employability-indicatoren dan blijkt dat vooral anticipatie en optimalisatie ertoe doet, terwijl mensen die over meer professionele expertise en persoonlijke flexibiliteit beschikken wel langer door kunnen werken maar dat niet willen. Mogelijk willen zij hun bekwaamheden op andere manier in gaan zetten, in een functie buiten het openbaar bestuur dan wel buiten de arbeidsmarkt in een andere levenssfeer.



# Praktische implicaties

---

Op basis van de resultaten van dit onderzoek is het raadzaam dat het management binnen het openbaar bestuur aandacht heeft voor het bewaken en waar mogelijk verder bevorderen van de duurzaamheid van de loopbaan van alle medewerkers gedurende hun hele werkzame leven. Om verlies van geluk, gezondheid en productiviteit (i.e., de indicatoren van duurzame inzetbaarheid) met het ouder worden te voorkomen, dient de direct leidinggevende continue aandacht te besteden aan mogelijkheden om 'caring' HRM praktijken- en systemen te versterken en maatwerkafspraken hieromtrent te maken met hun medewerkers afhankelijk van hun wensen, mogelijkheden en beperkingen.

Hierbij willen wij graag benadrukken dat er, naast de aandacht voor het vermogen om door te kunnen werken, ook en vooral meer aandacht moet komen voor het bevorderen van het willen doorwerken. Zeker gezien de vergrijzing en grote uitstroom in het openbaar bestuur, is het zaak dat medewerkers en hun leidinggevendenden (dus weer vanuit een duale verantwoordelijkheid) naast het oog houden op het welbevinden van hun medewerkers en hun huidige functioneren veel meer aandacht hebben op het bewaken van de duurzaamheid van de loopbaan om te voorkomen dat mensen voor de pensioengerechtigde leeftijd uittreden. Meer specifiek, naast het bewaken van het geluk, de gezondheid en de prestaties in het 'hier-en-nu' is het van belang om veel meer in te zetten op een gedeelde verantwoordelijkheid voor 'caring' HRM activiteiten om hiermee ook te kunnen voorzien in de toekomstige behoefte aan goed arbeidspotentieel in het openbaar bestuur.

Ook moet men oog hebben voor de verschillen tussen mannen en vrouwen, voor de verschillen tussen medewerkers met een verschillende opleidingsachtergrond, voor verschillen op basis van leeftijd en voor verschillen die terug te voeren zijn op het aantal contracturen. Hierbij dient individueel maatwerk geleverd te worden waarbij de HRM-activiteiten gericht moeten zijn op het vergroten van dié specifieke indicatoren van de duurzaamheid van de loopbaan die aandacht behoeven. Wij pleiten ervoor om hierbij een niet-normatieve aanpak te hanteren en aan te sluiten bij de wensen, mogelijkheden en beperkingen van de persoon van de medewerker. Medewerkers met een flexibel dienstverband dienen hierbij niet uit het oog verloren te worden.



# Referenties

- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.
- Airila, A., Hakanen, J., Punakallio, A., Lusa, S., & Luukkonen, R. (2012). Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85(8), 915-925.
- Akkermans, J. (2019). H. 50 Sustainable Careers. In: W. de Lange, P. De Prins, & B. I. J. M. van der Heijden (Eds.) (2019). *Canon van HRM. 50 Theorieën over een vakgebied in ontwikkeling* (pp. 871-887). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet BV.
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Bach, S., & Bordogna, L. (2016). Emerging from the crisis: The transformation of public service employment relations? In: S. Bach & L. Bordogna (Eds.), *Public service management and employment relations in Europe* (pp. 19-46). London: Routledge.
- Bakker, A. B. (2009). Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 336-353.
- Banks, G., McCauley, K., Gardner, W., & Guler, C. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Baranchenko, Y., Xie, Y., Lin, Z., Lau, M. C. K., & Ma, J. (2020). Relationship between employability and turnover intention: The moderating effects of organizational support and career orientation. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 241-262.
- Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B., & Vijverberg, D. (2015). Organizational climate and employee mental health outcomes. *Health Care Management Review*, 40(3), 254-271.
- Cörvers, F., & Goedhart, R.E. (2020). *Uitstroom van personeel uit de publieke sector: Baanmobiliteit met verlies aan kwaliteit?* Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), Maastricht University School of Business and Economics.
- Day, D. (2000). Assessment of leadership. In R. J. Klimoski & S. J. Zaccaro (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* [pp. 384-410]. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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 Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- De Vos, A. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2015) (Eds.). *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.

De Vos, A. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41-50.

De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*. Article Number 103196

Geuskens, G. A., Hengel, K. M. O., Koppes, L. L., & Ybema, J. F. (2012). Predictors of the willingness and the ability to continue working until the age of 65 years. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(5), 572-578.

Giancaspro, M. L., Manuti, A., Lo Presti, A., & De Rosa, A. (2021). Human resource management practices perception and career success: the mediating roles of employability and extra-role behaviors. *Sustainability*, 13(21), 11834.

Kooij, D., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.

Le Blanc, P. M., Peeters, M. C. W., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Zyl, L. (2019). To leave or not to leave? A multi-sample study on individual, job-related, and organizational antecedents of employability and retirement intentions. *Frontiers in Psychology*, 10, article 2057.

Lund, T., & Borg, V. (1999). Work environment and self-rated health as predictors of remaining in work 5 years later among Danish employees 35-59 years of age. *Experimental Aging Research*, 25(4), 429-434.

Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95, 303-315.

Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemssen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.

Polat, T., Bal, P. M., & Jansen, P. G. (2017). How do development HR practices contribute to employees' motivation to continue working beyond retirement age?. *Work, Aging and Retirement*, 3(4), 366-378.

Polizzi, C., Lynn, S. J., & Perry, A. (2020). Stress and coping in the time of COVID-19: Pathways to resilience and recovery. *Clinical Neuropsychiatry*, 17(2), 59-62.

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.

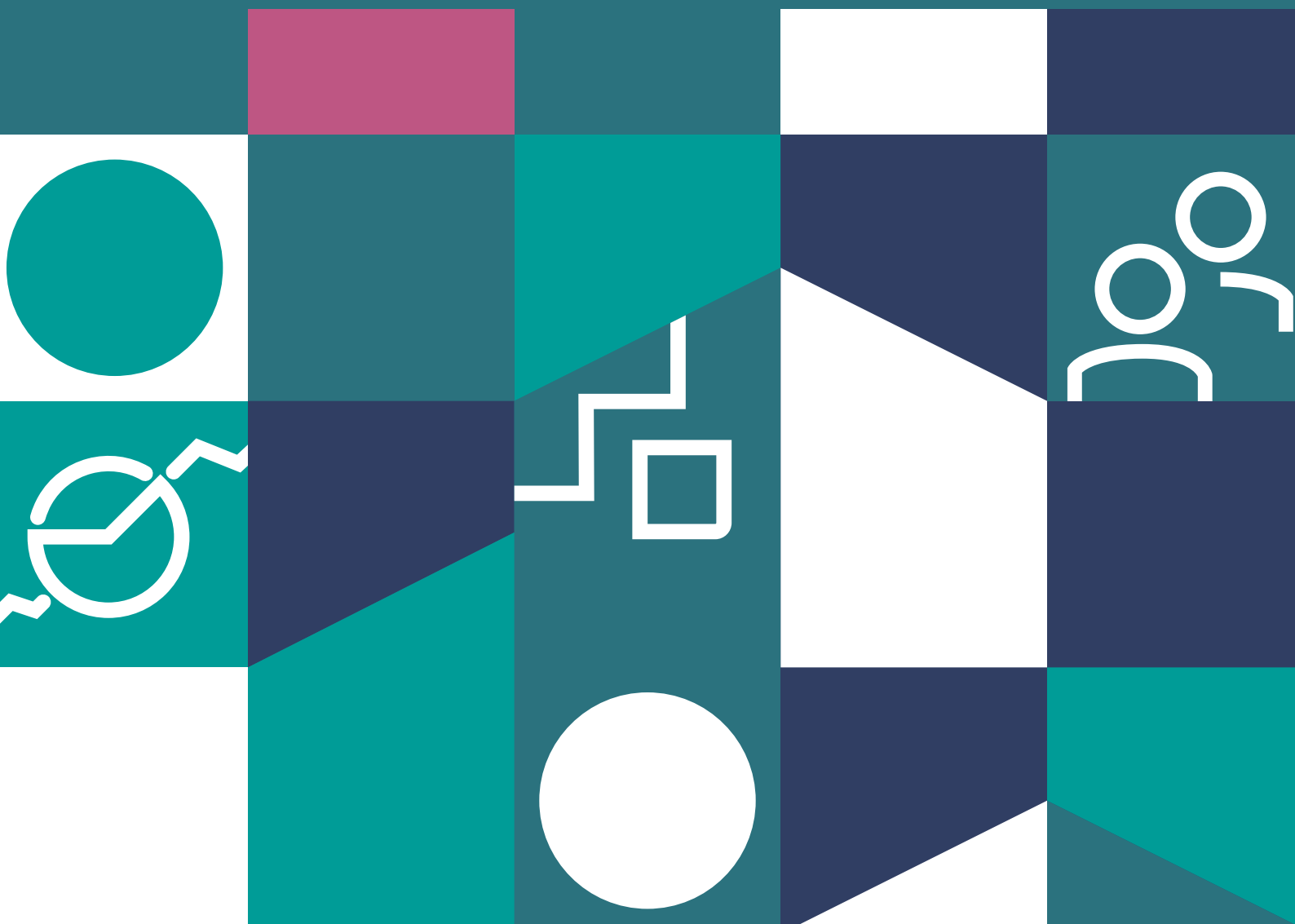
Schott, C., Van Kleef, D., & Noordegraaf, M. (2016). Confused Professionals?: Capacities to cope with pressures on professional work. *Public Management Review*, 18(4), 583-610.

SER. (2022). Arbeidsmarktproblematiek maatschappelijke sectoren. Thijssen, J. G. L., Van der Heijden, B. I. J. M., & Rocco, T. (2008). Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183. doi: 10.1177/1534484308314955

Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). "No one has ever promised you a rose garden" On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers. Heerlen: Open University of the Netherlands/Assen: Van Gorcum.

- Van der Heijden, B. I. J. M. (2012). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens' Duurzaam inzetbaarheidsbeleid als onderdeel van Strategisch HRM. *Gedrag & Organisatie. Tijdschrift voor Sociale, Arbeids- en Organisationspsychologie*, 25(2), 117-137.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B. I. J. M., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. De Vos & B.I.J.M. Van der Heijden (Eds), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 1-19), Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Editorial Special issue Sustainable Careers across the lifespan: Moving the field forward. Introductory Article. *Journal of Vocational Behavior*. Article Number 103344
- Van der Heijden, B. I. J. M., Gorgievski, M. J., & De Lange, A. H. (2016). Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 13-30.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(3), 592-605.
- Veth, K. N., Korzilius, H. P. L. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Emans, B. J. M., & De Lange, A. H. (2019). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2777-2808.
- Yao, L., Li, P., & Wildy, H. (2021). Health-promoting leadership: Concept, measurement, and research framework. *Frontiers in Psychology*, 12, 602333.

# Bijlage



# Nadere informatie over de onderzoekvariabelen

## Ons onderzoek omvat onderstaande variabelen:

### Langer door kunnen en willen werken:

- Door kunnen werken: gaat over tot welke leeftijd men denkt lichamelijk en geestelijk in staat te zijn om het huidige werk voort te kunnen zetten. Deze variabele is gecodeerd in 3 categorieën, namelijk tot en met 64 jaar, 65 of 66 jaar, en 67 jaar of ouder.
- Door willen werken: gaat over tot welke leeftijd men door wil werken. Deze variabele is gecodeerd in 3 categorieën, namelijk tot en met 64 jaar, 65 of 66 jaar, en 67 jaar of ouder.

### Gelukkig

- Bevlogenheid: dit is de mate van bezieling die een medewerker ervaart in het werk. In dit concept worden drie dimensies van bevlogenheid onderscheiden, namelijk toewijding, absorptie en vitaliteit. Toewijding verwijst naar een sterke betrokkenheid bij het werk. Absorptie verwijst naar het op een plezierige wijze helemaal op gaan in het werk, waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om zich ervan los te maken. Vitaliteit verwijst naar het bruisen van energie, zich fit en sterk voelen, en lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan (Bakker, 2009, p. 337).

### Gezond

- Herstelbehoefte: is de ervaren vermoeidheid na het werk.

### Productief – Employability:

- Professionele expertise: dit betreft de domein-specifieke kennis en vaardigheden.
- Persoonlijke flexibiliteit: de capaciteit van iemand om zich gemakkelijk aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt aan te passen, welke niet direct betrekking hebben op iemands directe functiegebied.

- Anticipatie en optimalisatie: het vermogen van iemand om zich voor te bereiden op, en aan te passen aan, toekomstige veranderingen op een persoonlijke en creatieve manier en hierbij naar de best mogelijke resultaten te streven.

### Individuele en organisatorische factoren:

- Participatie in georganiseerde leeractiviteiten: dit gaat over of men in de afgelopen 12 maanden deelgenomen heeft aan georganiseerde leeractiviteiten, namelijk een opleiding van 6 maanden of langer, een korte opleiding, cursus, training of workshop of teamgerichte scholing.
- Coaching/intervisie/feedback: dit gaat over of men in de afgelopen 12 maanden coaching gekregen heeft, deelgenomen heeft aan intervisie of peer-review of dat men feedback/hulp gevraagd heeft.
- Kennisdeling in netwerken: dit gaat over of men in de afgelopen 12 maanden een congres, seminar of conferentie gevolgd heeft, een stage- of werkbezoek gedaan heeft, kennis gedeeld heeft met collega's of kennis gedeeld heeft met mensen van buiten de organisatie.
- Leiderschapsstijl: de mate waarin de leidinggevende volgens de medewerker een transformationele leiderschapsstijl heeft. Kenmerkend voor een dergelijke stijl is dat een leidinggevende motiveert met zijn of haar visie en door aandacht te hebben voor de behoeften van ondergeschikten.
- Sociaal veiligheidsklimaat: de mate waarin de organisatie volgens de medewerker oog heeft voor diversiteit, inclusie, gelijke behandeling en gelijke kansen van medewerkers.
- Steun voor professionele ontwikkeling: de mate waarin de medewerker binnen de organisatie steun en stimulans ervaart om professioneel te ontwikkelen.

Deze notitie is gepubliceerd door het programma Venster voor Medewerkers  
in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Den Haag, mei 2023