



Ouder worden is eigenlijk best vernieuwend

‘Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid en de invloed werktipe en werkbelasting’

Masterscriptie Bestuurskunde – Management van HR en verandering

Ouder worden is eigenlijk best vernieuwend: ‘Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid en de invloed van werktype en werkbelasting’

16 juli 2018

J.A. (Josine) van den Elsen

Studentnummer: 475215

Opleiding: Master Bestuurskunde – Management van HR en verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Organisatie: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)

Afdeling: Personeelsbeleid Rijk

Praktijkbegeleider: drs. A. (Ad) van de Staaij

Begeleider: dr. B. (Brenda) Vermeeren

Tweede lezer: dr. V.M.F (Vincent) Homburg



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Voorwoord

Den Haag, 16 juli 2018

Beste lezer,

Voor u ligt een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. Met dit onderzoek rond ik mijn tweede master af. Hiervoor heb ik gedurende een half jaar met veel plezier stage gelopen binnen het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) op de afdeling Personeelsbeleid Rijk, waarvoor dit onderzoek is uitgevoerd. Gedurende deze stage heb ik veel vrijheid gekregen in het onderzoek en daar waar nodig ondersteuning, wat ik als zeer waardevol heb ervaren. Hiervoor wil ik graag verschillende mensen bedanken. Allereerst mijn stagebegeleider vanuit het Ministerie van BZK, Ad van de Staaij, die veel inzicht gaf omtrent het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Hierdoor werd het onderzoek tastbaar en werd mijn motivatie en enthousiasme des te groter.

Daarnaast wil ik graag de begeleiding vanuit de universiteit bedanken. Ten eerste natuurlijk mijn scriptiebegeleider, Brenda Vermeeren. Door de verschillende feedbackmomenten is mijn scriptie daadwerkelijk naar een hoger niveau getild. Daarnaast wil ik mijn medestudenten uit de scriptiekring bedanken voor alle tussentijdse feedback op het stuk. Ook hiervan heb ik veel geleerd en werd mijn scriptie alleen maar beter. Verder wil ik de tweede lezer, Vincent Homburg, bedanken voor de uitgebreide feedback waardoor ik mijn scriptie heb weten te brengen naar een resultaat waar ik trots op ben.

Tot slot bedank ik graag mijn vrienden en familie voor hun steun tijdens het afstudeertraject.

Ik wens u veel leesplezier.

Josine van den Elsen

Samenvatting

Doel: Vanwege het structureel toenemen van de gemiddelde leeftijd van deelnemers op de arbeidsmarkt, is het belangrijk te weten welke consequenties dit mogelijk heeft voor de duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren et al., 2011). Duurzame inzetbaarheid bestaat uit vitaliteit, employability en werkvermogen (SER, 2009). Onderzoeksbevindingen zijn niet eenduidig over welk effect een toenemende leeftijd heeft op duurzame inzetbaarheid. Daarom beargumenteert Ilmarinen (2001) dat deze verschillen mogelijk verklaard worden door de verschillen in het werk. Dit onderzoek is erop gericht inzicht te verwerven in deze relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid binnen het Rijk en welke invloed het werktype (mate van zittend werk) en de werkbelasting (mentaal, emotioneel, fysiek) hierbinnen spelen.

Methode: In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een mixed method design. Waarbij allereerst een enquête is afgenomen onder N=2149 medewerkers binnen het Rijk. Om de onderzochte relatie te testen is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd. Vervolgens zijn 12 interviews afgenomen om meer diepgang te creëren en naar mogelijke interpretaties te zoeken van de kwantitatieve bevindingen.

Resultaten: De resultaten laten zien dat een toenemende leeftijd geen effect heeft op veerkracht, leeftijd zorgt voor een afname in motivatie, maar toename in energie (aspecten van vitaliteit). Ook heeft een toenemende leeftijd een verminderende interne en externe employability tot gevolg, maar leeftijd heeft geen relatie met werkvermogen. Ook modereren emotionele en fysieke werkbelasting en zittend werk verschillende relaties tussen leeftijd en aspecten van duurzame inzetbaarheid.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek: Ten eerste wordt aanbevolen om te onderzoeken of leeftijdsdiscriminatie speelt binnen het Rijk en indien dit wenselijk wordt geacht om te onderzoeken wat nodig is om dit te beperken. Ten tweede wordt aangeraden om het effect van diensttijd binnen het Rijk verder te onderzoeken in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Ten derde wordt aanbevolen om een longitudinaal onderzoek uit te voeren om oorzaakgevolg relaties vast te kunnen stellen tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid. Ten vierde is een suggestie voor vervolgonderzoek om de vragen uit de vragenlijst over employability aan te scherpen. Tot slot wordt aanbevolen om de effecten van overmatig beeldschermgebruik te onderzoeken.

Aanbevelingen voor beleid: Allereerst is een aanbeveling om gelijke kansen te bieden aan ouderen binnen het Rijk en te communiceren over feiten versus stereotypeeringen. Een tweede aanbeveling is om de motivatie van ouderen te vergroten, bijvoorbeeld door middel van job crafting. Een derde aanbeveling is om medewerkers de mogelijkheid te bieden om het zittende werk af te wisselen met

werk in een andere houding. Tot slot wordt aanbevolen om de fysieke en emotionele werkbelasting van medewerkers binnen het Rijk te verlagen. Dit kan bewerkstelligd worden door enerzijds fysieke belasting te verlichten d.m.v. het gebruik van ander materiaal. Anderzijds kan dit gerealiseerd worden door emotionele werkbelasting te verlichten door het aanbieden van workshops om persoonlijke reflectie en te oefenen met belastende situaties.

Kernwoorden: leeftijd, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit (motivatie, energie, veerkracht), employability, werkvermogen, werkbelasting (fysiek, mentaal, emotioneel), werktipe, zittend werk.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1. Introductie - Waarom aandacht voor duurzame inzetbaarheid?	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Relevantie	11
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	11
1.3.2 Maatschappelijke relevantie.....	12
1.3.3 Bestuurskundige relevantie	13
1.4 Leeswijzer.....	13
Hoofdstuk 2. Casusbeschrijving – Duurzame inzetbaarheid Rijk	15
2.1 Personeelsbeleid Rijk	15
2.2 Strategisch personeelsbeleid Rijk 2020	15
2.3 Noodzaak duurzame inzetbaarheid binnen het Rijk.....	16
Hoofdstuk 3. Theoretisch kader - Duurzame inzetbaarheid volgens de theorie	17
3.1 Duurzame inzetbaarheid binnen de publieke sector.....	17
3.1.1 Duurzame inzetbaarheid gedefinieerd	17
3.2 Leeftijd: Wanneer is iemand een oude medewerker?	22
3.3 Werktype en werkbelasting	24
3.4 Person-job fit theorie.....	25
3.5 Conceptueel model	31
3.6 Deelconclusies beantwoording deelvraag 1, 2 en 3	31
Hoofdstuk 4. Methodologische verantwoording	33
4.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken	33
4.2 Steekproef en respons	34
4.2.1 Kwantitatieve steekproef en respons	34

4.2.2 Kwalitatieve steekproef en respons.....	35
4.3 Operationalisering	37
4.3.1 Kwantitatieve Operationalisering	37
4.3.2 Kwalitatieve meting	40
4.4 Kwaliteit van het onderzoek	40
4.4.1 Validiteit	41
4.4.2 Betrouwbaarheid	41
4.5 Data analyse.....	42
Hoofdstuk 5. Kwantitatieve Resultaten – De huidige stand van duurzame inzetbaarheid.....	44
5.1 Beschrijvende statistiek en correlaties	44
5.2 Correlaties.....	46
5.3 Voorwaarden regressieanalyse.....	49
5.4 De invloed van leeftijd op duurzame inzetbaarheid.....	50
5.5 De invloed van werkbelasting (mentaal, emotioneel, lichamelijk) op de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid	52
5.6 De invloed van zittend werk op de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid.....	56
5.7 Samenvatting kwantitatieve data-analyse.....	58
Hoofdstuk 6. Kwalitatieve resultaten – De diepte in met duurzame inzetbaarheid	59
6.2 Leeftijd en employability (intern + extern)	61
6.3 Leeftijd en werkvermogen	62
6.4 Zittend werk en werkbelasting (mentaal, emotioneel, fysiek)	63
Hoofdstuk 7. Conclusie en discussie	66
7.1 Beantwoording van de deelvragen en hoofdvraag.....	66
7.1.1 Definiëring van de kernvariabelen.....	66
7.1.2 Het verband tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid	67
7.1.3 De rol van werktipe en werkbelasting	68
7.1.4 Beantwoording hoofdvraag	69
7.2 Discussie.....	70

7.2.1 Wetenschappelijke reflectie	70
7.2.2 Methodologische reflectie	71
7.3 Aanbevelingen	73
7.3.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	73
7.3.2 Aanbevelingen voor beleid	75
Hoofdstuk 8. Referenties	77
Appendix 1: Kwalitatieve meting	87
Appendix 2: Het Interview	89
Appendix 3: De Enquête.....	92
2.1 Uitnodigingsmail PER	92
2.2 Herinneringsmail.....	93
2.3 De Enquête.....	94
Appendix 4: Factoranalyse.....	102
Appendix 5: Voorwaarden regressieanalyses	104

Hoofdstuk 1. Introductie - Waarom aandacht voor duurzame inzetbaarheid?

Hoofdstuk 1 omvat de introductie van dit onderzoek, waarbij allereerst ingegaan wordt op de aanleiding van dit onderzoek. Hierin worden ontwikkelingen geschetst die van invloed zijn op het centrale thema: duurzame inzetbaarheid. Vervolgens wordt de probleemstelling met bijbehorende doelstelling en hoofdvraag belicht. Tevens wordt ingegaan op de wetenschappelijke, maatschappelijke en bestuurskundige relevantie van dit onderzoek. Tot slot wordt de leeswijzer van dit onderzoek weergegeven.

1.1 Aanleiding

'Just as globalization and technology changed how people lived and worked, so over the coming years increasing longevity will do the same.'

– Lynda Gratton & Andrew Scott

De afgelopen decennia hebben verschillende ontwikkelingen plaatsgevonden, waardoor duurzame inzetbaarheid van ouderen een urgent thema is geworden (Van der Klink, 2011). Deze ontwikkelingen vormen samen de aanleiding van dit onderzoek. Om te beginnen is de grijze druk in Nederland sterk verschoven (Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011). Dit houdt in dat de jongste leeftijdsgroepen inkrimpen en de oudste leeftijdsgroepen groeien (Van Vuuren et al., 2011). Bovendien zal de gemiddelde leeftijd in Nederland hoogstwaarschijnlijk tot 2050 toenemen, waar binnen het Rijk de gemiddelde leeftijd zelfs hoger ligt dan bij de rest van werkend Nederland (Van Loo, De Grip, & Montizaan, 2010). Mensen worden ouder dan voorheen en dit heeft als gevolg dat de pensioenduur toeneemt (Garssen, 2005). Waar in 2006 de verhouding lag van 1 AOW'er op 4 werkenden, zal dit in 2038 gaan naar ongeveer 1 AOW'er op 2 werkenden (Garssen & Van Duin, 2007). Hierdoor nemen de kosten van pensioenen toe en komt de betaalbaarheid ervan in de knel (Van Vuuren, 2012). Om de pensioenen betaalbaar te houden, heeft de regering maatregelen getroffen. De pensioenleeftijd is verhoogd en daarnaast is het voor werknemers lastiger geworden om vervroegd uit te treden (Brouwer et al., 2012). De vergrijzing en ontgroening hebben daarnaast tot gevolg dat ouderen hard nodig zijn op de arbeidsmarkt, omdat arbeidstekorten ontstaan door de grote uitstroom van ouderen en deze niet gecompenseerd kunnen worden door instroom van jongeren (Euwals et al., 2013).

Werkgevers en werknemers achten een langdurige arbeidsparticipatie daarentegen niet altijd wenselijk (Van Vuuren et al., 2011). Organisaties als het Rijk willen dat ouderen ook een effectieve bijdrage leveren en daarmee een hoge duurzame inzetbaarheid behouden. Het is momenteel onduidelijk welke gevolgen de maatregelen van de regering hebben op de duurzame inzetbaarheid van ouderen en wat deze steeds grotere groep ouderen betekent voor het Rijk. Met duurzame inzetbaarheid wordt de mate bedoeld waarin iemand zijn werk kan - en wil - blijven verrichten (Van

Vuuren et al., 2011). Duurzame inzetbaarheid bestaat uit de onderdelen: vitaliteit, werkvermogen en employability (SER, 2009). Employability betekent in hoeverre medewerkers in staat zijn hun huidige en toekomstige baankansen te behouden.

In de huidige maatschappij heerst het idee dat de duurzame inzetbaarheid afneemt naarmate men ouder wordt (Van Vuuren et al., 2011). Dit komt doordat met de jaren het verzuim toeneemt, terwijl mobiliteit en het benutten van de opleidingsmogelijkheden afnemen. De relatie tussen ouder worden en duurzame inzetbaarheid is echter niet altijd even helder. Daarom mag niet klakkeloos geconcludeerd worden dat ouderen een lagere duurzame inzetbaarheid hebben. Eén van de vragen die hierbij rijst, is of het werktipe van invloed is. Daarnaast is onvoldoende duidelijk welke invloed uitgaat van de werkbelasting op de duurzame inzetbaarheid. Bovenstaand wetenschappelijke vraagstuk wordt in dit onderzoek toegepast op het Rijk. Samenvattend kan geconcludeerd worden dat het in kaart brengen van de huidige situatie noodzakelijk is om de duurzame inzetbaarheid van het gehele Rijk op peil te houden (Ybema, Geuskens & Oude Hengel, 2009; Brouwer et al., 2012). De bijbehorende doel- en vraagstelling van dit wetenschappelijke vraagstuk zal verder uiteengezet worden in de volgende paragraaf. Het tweede hoofdstuk licht het Rijk als zijnde de context van dit onderzoek verder toe.

1.2 Probleemstelling

In de aanleiding van dit onderzoek is de thematiek van dit onderzoek belicht. Dit onderzoek is erop gericht wetenschappelijk inzicht te verschaffen in de duurzame inzetbaarheid van ouderen.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is wetenschappelijk van aard. Het specifieke doel luidt als volgt: *‘Het toetsen en verder verfijnen van de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid binnen het Rijk en de invloed die werktipe en werkbelasting hebben op deze relatie. Dit wordt beoogd te bereiken door hypothesen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid te confronteren met data uit een survey onder werknemers van het Rijk en data uit twaalf kwalitatieve, individuele interviews met werknemers’*. Om dit doel te behalen, is de volgende hoofdvraag met de bijbehorende deelvragen opgesteld.

Vraagstelling

De context van dit onderzoek is, zoals eerder beschreven, het Rijk. Samenvattend komt uit de doelstelling en betreffende context de volgende onderzoeksvraag voort: *In hoeverre heeft leeftijd invloed op duurzame inzetbaarheid en wat is de rol van werktipe en werkbelasting op deze relatie in de context van het Rijk?* Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn vijf deelvragen opgesteld

ter ondersteuning, die tezamen de hoofdvraag volledig dienen te beantwoorden. Deze deelvragen bestaan uit enerzijds theoretische deelvragen, om zo een theoretisch zoeklicht te vormen en tot een concreet conceptueel model te komen. Anderzijds bestaan de deelvragen uit een empirisch gedeelte om het veronderstelde theoretische verband in de praktijk te toetsen. Deze deelvragen zijn als volgt:

Theoretische deelvragen:

1. *Hoe worden de kernvariabelen (duurzame inzetbaarheid, leeftijd, werktipe en werkbelasting) gedefinieerd?*
2. *Wat is bekend over de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid?*
3. *Wat is bekend over het verband tussen werktipe en werkbelasting enerzijds en duurzame inzetbaarheid anderzijds?*

Empirische deelvragen:

4. *Wat is de empirische relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid?*
5. *Wat is de rol van het werktipe en de werkbelasting met betrekking tot de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid?*

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschappelijke literatuur is al veel aandacht geschonken aan het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Ondanks deze populariteit is nog weinig onderzoek gedaan naar wat van invloed is op duurzame inzetbaarheid. Bovendien zijn er nog vele theorieën die om nader onderzoek vragen in relatie tot duurzame inzetbaarheid (Schaufeli, 2011; De Lange et al., 2015b; Semeijn, 2016). Duurzame inzetbaarheid wordt veelal gezien als een combinatie van vitaliteit, werkvermogen en employability (SER, 2009). Hoewel regelmatig wordt aangenomen dat duurzame inzetbaarheid afneemt naarmate men ouder wordt, is de literatuur niet eenduidig. In de volgende alinea wordt ingegaan op eerder wetenschappelijk onderzoek over de relatie tussen leeftijd en de drie constructen die duurzame inzetbaarheid omvat (vitaliteit, employability, werkvermogen).

Allereerst blijkt uit onderzoek dat vitaliteit niet afneemt naarmate men ouder wordt (Ryan & Frederick, 1997). Uit ander onderzoek blijkt echter dat vitaliteit een (berg)parabolisch verband heeft met leeftijd, waardoor het in eerste instantie toeneemt, maar naarmate men ouder wordt ook weer afneemt (Giles et al., 2010; Baruch, Grimland & Gadot, 2013). Daarnaast is over de relatie tussen leeftijd en werkvermogen een grote spreiding in bevindingen (Nauta et al., 2004). In sommige gevallen neemt het werkvermogen toe naarmate men ouder wordt en in andere gevallen neemt het af (Ilmarinen, 2001). Employability blijkt in het algemeen af te nemen naarmate men ouder wordt, maar

hierin bestaan verschillen in de interne en externe functies (De Lange et al., 2006; Nauta, De Lange & Görtz, 2010). Onderzoek wijst uit dat ouderen door een toename in ervaring/ expertise meer baan zekerheid verwerven in hun huidige baan (intern), maar minder eenvoudig elders werk vinden (extern). Verklaringen voor de verschillende tegenstrijdigheden kunnen mogelijk gegeven worden door verschillen in het werk (Ilmarinen, 2001). Bovendien beargumenteren Nauta en collega's (2005) en Van Vuuren en collega's (2011) dat nog veel onduidelijkheden bestaan over de invloed die het werktipe heeft met betrekking tot deze relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid. Verschillen in het werk brengen ook verschillen in werkbelasting met zich mee. Dit onderzoek poogt daarom bij te dragen aan het verhelderen van deze tegenstrijdige bevindingen, door de rol van het werktipe en bijkomstige werkbelasting te onderzoeken.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

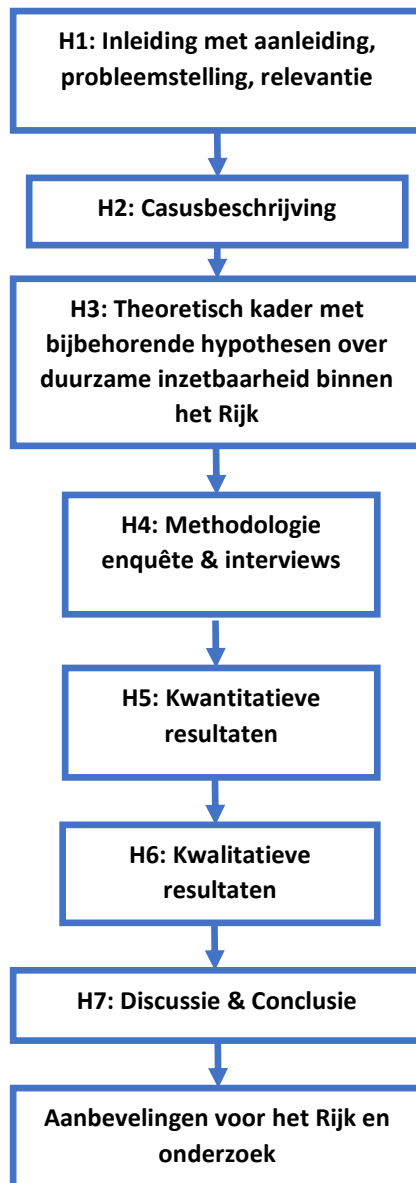
De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek komt in verschillende punten naar voren. De gemiddelde feitelijke pensioenleeftijd lag in 2007 op 62 jaar (cijfers van het CBS). Hierbij ging ongeveer 80% van de werknemers voor het 65^{ste} levensjaar met pensioen (Otten et al., 2010). De overgrote meerderheid trad vroegtijdig uit, waarbij werknemers van overheidsorganisaties gemiddeld genomen het vroegste met pensioen gingen. In 2016 is, als gevolg van de nieuwe regelgevingen, de feitelijke gemiddelde pensioenleeftijd gestegen naar 64 jaar en 5 maanden. Dit heeft tot gevolg dat nu naast ouderen die *vrijwillig kiezen* om door te blijven werken, er ook ouderen zijn die ongewenst door *moeten* werken. Het is mogelijk dat medewerkers die voorheen uitstroomden deze keuze mede maakten vanwege een lage duurzame inzetbaarheid. Momenteel is nog weinig onderzoek gedaan naar de effecten van de nieuwe regelgeving op de duurzame inzetbaarheid van de oudste leeftijdsgroepen. Hieraan kan dit onderzoek een waardevolle bijdrage leveren. Duurzame inzetbaarheid is bovendien belangrijk voor zowel werknemer en werkgever als de maatschappij in zijn geheel (Euwals et al., 2013). Voor werknemers zorgt het er namelijk voor dat zij in hun levensonderhoud kunnen voorzien; voor de werkgever zorgt het voor het op peil houden van het productieproces; en voor de maatschappij zorgt het ervoor dat werknemers bijdragen aan de instandhouding van de verzorgingsstaat. Daarenboven stijgt het belang van het mentale kapitaal van mensen binnen organisaties, als gevolg van de veranderende omgeving (Boxall & Purcell, 2011). Dit onderzoek is daarom naast dat het relevant is voor werknemers, werkgevers en de maatschappij ook specifiek relevant voor HR-managers. HR-managers in de publieke context zijn namelijk verantwoordelijk voor overeenstemming van de organisatie met de buitenwereld (Steijn & Groeneveld, 2013). Specifieker gezegd helpt dit onderzoek inzicht te verkrijgen in de knelpunten van duurzame inzetbaarheid, waardoor HR-managers weten waarop zij moeten anticiperen.

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

De bestuurskundige wetenschap is interdisciplinair en gericht op de werking, inrichting en het functioneren van het openbaar bestuur (Van Thiel, 2012). De bestuurskundige relevantie van dit onderzoek blijkt uit de noodzaak van onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van ouderen binnen het Rijk, omdat deze sector sterk vergrijsd is en mensen langer door moeten werken. Deze noodzaak komt voort uit het feit dat het Rijk een belangrijke factor is in het functioneren van de samenleving. Een mogelijke afname van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen het Rijk, als gevolg van de vergrijzing, kan leiden tot afname van het functioneren van het Nederlandse overheidsapparaat. Door de sterkere vergrijzing in de publieke sector zijn mogelijk verschillen ontstaan in duurzame inzetbaarheid tussen het publieke en private domein. Dit onderzoek draagt bij aan het in kaart brengen van deze duurzame inzetbaarheid van het gehele Rijk. Hiermee probeert dit onderzoek een bijdrage te leveren aan oplossingen voor het mogelijke probleem 'gevolgen van vergrijzing' binnen het Rijk.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is aandacht besteed aan de toenemende noodzaak van duurzame inzetbaarheid van werknemers binnen het Rijk. Daarnaast werden in hoofdstuk 1 de probleemstelling en relevantie van dit onderzoek geschetst. In het tweede hoofdstuk zal allereerst de context als zijnde het Rijk worden belicht, om meer diepgang te creëren. In hoofdstuk 3 zal het theoretisch kader van dit onderzoek uiteen worden gezet en zijn de hypothesen van dit onderzoek opgesteld op basis van de bestaande literatuur en de person-job fit theorie. Verder zal hoofdstuk 4 ingaan op de methode van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt aandacht gegeven aan de dataverzameling, operationalisering, kwalitatieve meting, kwaliteit van het onderzoek en data-analyse van zowel het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 5 de resultaten van dit onderzoek die nader geanalyseerd worden. Uit dit hoofdstuk zal blijken welke hypothesen op basis van de resultaten worden bevestigd of verworpen. In het voorlaatste hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews weergegeven, waarmee interpretaties gezocht worden voor de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek. Deze hoofdstukken 5 en 6 zullen tot slot in het laatste hoofdstuk 7 worden samengevat in de conclusie van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt daarmee de hoofdvraag beantwoord. Ook wordt in dit hoofdstuk gereflecteerd op de methodologie en wetenschappelijke bijdrage. Tot slot worden zowel wetenschappelijke als beleidsmatige aanbevelingen gedaan. In het onderstaande figuur 1 is een schematische weergave van de opbouw van dit onderzoek weergegeven.



Figuur 1: Schematische weergave opbouw onderzoek

Hoofdstuk 2. Casusbeschrijving – Duurzame inzetbaarheid Rijk

In dit hoofdstuk wordt allereerst de verantwoordelijkheid van de afdeling Personeelsbeleid Rijk (PR) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties (BZK) kort toegelicht. Vervolgens zal beknopt ingegaan worden op het huidig gebruikte strategische personeelsbeleid Rijk 2020 en de aandacht hierbinnen voor duurzame inzetbaarheid. Tot slot wordt de toegenomen noodzaak voor duurzaam inzetbare medewerkers binnen het Rijk uiteengezet.

2.1 Personeelsbeleid Rijk

De afdeling Personeelsbeleid Rijk (PR) valt onder de directie Ambtenaar en Organisatie (A&O) van het Directoraat-generaal Overheidsorganisatie (DGOO) van het Ministerie van BZK. Deze afdeling houdt zich bezig met het scheppen van de Rijks brede HR-randvoorwaarden. Dit betreft in totaal ongeveer 120.000 Rijksambtenaren. Het werk dat verricht wordt binnen het Rijk verschilt sterk. Het Rijk omvat namelijk alle ministeries, uitvoeringsorganisaties die onder deze ministeries vallen, inspecties en de Hoge Colleges van Staat. De werksoorten binnen het Rijk worden opgedeeld in vier delen: beleid (11%), inspectie (6%), ondersteuning (8%) en uitvoering (75%) (Hulzebosch, Jonkhart, & van der Maarl, 2017). Het functiegebouw Rijk is ingedeeld op basis van acht functiefamilies, te weten: lijnmanagement, beleid, projectprogramma management, kennis en onderzoek, advisering, bedrijfsvoering, toezicht en uitvoering. Het uiteindelijke doel is om de juiste mensen in staat te stellen om te werken voor Nederland, zodat zij een waardevolle bijdrage kunnen leveren. Personeelsbeleid Rijk houdt zich bezig met uiteenlopende HR-thema's. Deze thema's omvatten bijvoorbeeld mobiliteit, leren & ontwikkelen als ook duurzame inzetbaarheid, wat centraal staat in dit onderzoek.

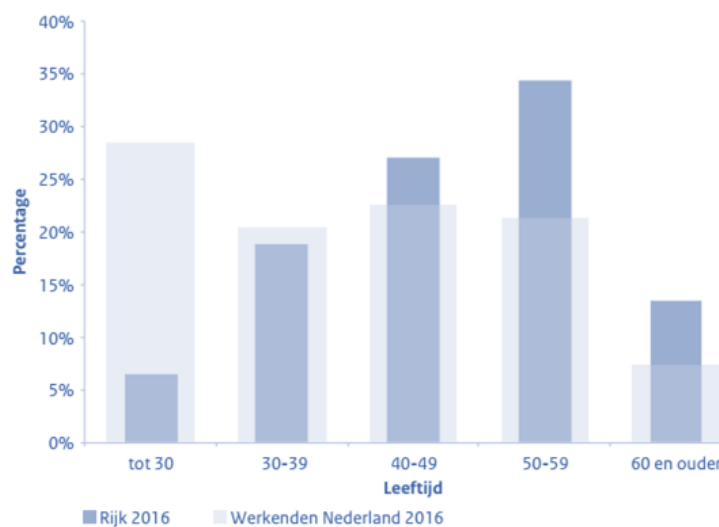
2.2 Strategisch personeelsbeleid Rijk 2020

Het Rijk ageert in een dynamische context en moet zich daarom constant aanpassen aan de nieuwe ontwikkelingen die zich binnen en buiten het Rijk afspelen. Om de huidige en toekomstige uitdagingen met het personeel aan te kunnen, is het strategisch personeelsbeleid Rijk 2020 opgesteld. Dit personeelsbeleid wordt momenteel herijkt naar 2025. Op deze manier wil het Rijk een aantrekkelijke werkgever zijn. De koers die gesteld wordt in dit beleid is: 'Werken voor Nederland betekent werken aan een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving' (Ministerie van BZK, 2013). Met betrekking tot duurzame inzetbaarheid is de strekking dat werknemers hiervoor zelf verantwoordelijkheid moeten nemen. Dit betekent dat werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun kwalificaties, vaardigheden, ervaring, werkhouding, gezondheid, vitaliteit en mobiliteit.

2.3 Noodzaak duurzame inzetbaarheid binnen het Rijk

Het huidige Kabinet pleit het volgende: *‘Om een cultuuromslag te bewerkstelligen voor ouderen op de arbeidsmarkt is een ambitieus leeftijdsbewust personeelsbeleid nodig.’* (Regeerakkoord 2017-2021).

Het Kabinet impliceert met deze uitspraak de noodzaak dat ouderen langer effectief aan de slag gaan, wat bereikt kan worden middels een ambitieus leeftijdsbewust personeelsbeleid. Met een leeftijdsbewust personeelsbeleid bedoelt men in het algemeen dat leeftijd gerelateerde maatregelen genomen moeten worden (Wognum et al., 2006). Dit heeft als doel dat de arbeidsparticipatie van ouderen toeneemt. Door het toenemend tekort aan jong personeel is er tevens sprake van een ontgroening en arbeidstekorten. Dit versterkt de noodzaak van arbeidsparticipatie van ouderen (Wognum et al., 2006; Euwals et al., 2013). Figuur 2 geeft de verhoudingen in leeftijdsopbouw van werknemers binnen het Rijk ten opzichte van de Nederlandse beroepsbevolking weer (Hulzebosch et al., 2017). Hieruit is direct op te merken dat de vergrijzing en ontgroening zelfs sterker terug te zien zijn binnen het Rijk, in verhouding tot de rest van werkend Nederland. Dit heeft tot gevolg dat duurzame inzetbaarheid binnen het Rijk zelfs van groter belang is; meer ouderen moeten effectief aan de slag gaan, omdat het arbeidstekort niet door jongeren aangevuld kan worden.



Figuur 2: Werkende Nederlandse bevolking t.o.v. het Rijkspersoneel uitgesplitst naar leeftijdscategorie (Hulzebosch et al., 2017).

Bovendien is de gemiddelde leeftijd binnen het Rijk de afgelopen jaren gestegen. Wanneer deze groei doorgaat, zal het aandeel medewerkers boven de 45 jaar in 2020 stijgen naar 63,5% (Hulzebosch et al., 2017).

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader - Duurzame inzetbaarheid volgens de theorie

In dit theoretisch kader worden de wetenschappelijke bouwstenen: duurzame inzetbaarheid, leeftijd, werktipe en werkbelasting beschreven en gedefinieerd. Vervolgens wordt de person-job fit theorie besproken, ter ondersteuning voor het geven van een gefundeerd antwoord op de centrale vraag. Op basis van een combinatie van de theorie en de person-job fit benadering worden de hypothesen en een conceptueel model opgesteld. Daarmee beantwoordt dit hoofdstuk de eerste drie theoretische deelvragen:

1. *Hoe worden de kernvariabelen (duurzame inzetbaarheid, leeftijd, werktipe en werkbelasting) gedefinieerd?*
2. *Wat is bekend over de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid?*
3. *Wat is bekend over het verband tussen werktipe en werkbelasting enerzijds en duurzame inzetbaarheid anderzijds?*

3.1 Duurzame inzetbaarheid binnen de publieke sector

Door de sterke vergrijzing en demografische ontgroening is duurzame inzetbaarheid van ouderen een belangrijk aandachtspunt geworden. Ouderen moeten beter in staat zijn om langer door te werken, om het arbeidstekort als gevolg van de ontgroening in combinatie met de grote uitstroom van ouderen op te kunnen vangen. Daarom is er de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid (Brouwer et al., 2012). Redenen waarom men duurzame inzetbaarheid als belangrijk percipieert, zijn onder andere: een hogere efficiëntie en flexibiliteit, betere carrièremogelijkheden en minder verzuim, stress en arbeidsongeschiktheid (Bakker, 2003). Daarnaast heeft duurzame inzetbaarheid een grote invloed op werkprestaties, niet alleen als gevolg van minder verzuim, maar productiviteit neemt ook toe wanneer een medewerker zich goed voelt (Bossink, 2011).

3.1.1 Duurzame inzetbaarheid gedefinieerd

Het begrip 'duurzame inzetbaarheid' wordt in toenemende mate gebruikt in beleidsdiscussies (Euwals et al., 2013). Desalniettemin bestaat er geen eenduidige definitie. In deze paragraaf worden verschillende definities van duurzame inzetbaarheid besproken en de keuze voor de in dit onderzoek gehanteerde definitie beargumenteerd. Om te beginnen definiëren Klink en collega's (2010) duurzame inzetbaarheid als de mate waarin werknemers beschikken over de voorwaarden om gezond te blijven functioneren. Gezondheid betekent een staat waarin iemand zijn welzijn optimaal is op fysiek, psychisch en maatschappelijk vlak en niet enkel het ontbreken van ziekte (WHO, 1948).

Hiermee onderstrepen de onderzoekers het aspect dat werk 'waarde' moet hebben: het is noodzakelijk dat werk waarde toevoegt, voor de arbeidsorganisatie en voor de werknemer, om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven (Klink et al., 2010). Bossink (2011) bevestigt dat werknemers niet alleen in staat moeten zijn om duurzaam inzetbaar te blijven, maar ook gezond. Bossink (2011) stelt concluderend dat duurzame inzetbaarheid gedefinieerd wordt als de fysieke, mentale en contextuele toestand die tezamen de huidige en toekomstige arbeidspositie van een medewerker beïnvloedt, waardoor het vermogen om werk te krijgen en behouden maximaliseert. Een andere veelgebruikte definitie voor duurzame inzetbaarheid is: een werknemer is duurzaam inzetbaar als hij of zij in staat is om tot de pensioengerechtigde leeftijd productief en actief is of zou kunnen zijn op de arbeidsmarkt (Euwals et al., 2013). Deze definitie beschouwt dus niet alleen gezondheid als voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid, maar ook productief en actief zijn. Binnen deze definitie zijn twee expliciete veronderstellingen gedaan. Ten eerste laat deze definitie toe dat een werknemer niet deelneemt aan de arbeidsmarkt. Wanneer een werknemer namelijk zelf wenst te stoppen met werken en deze mogelijkheid heeft. Ten tweede beschouwt deze definitie de pensioengerechtigde leeftijd als een feitelijkheid. Hieraan ligt ten grondslag de financiële houdbaarheid van de verzorgingsstaat (Euwals et al., 2013). Daarnaast stelt de definitie van duurzame inzetbaarheid van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) dat werknemers duurzaam inzetbaar zijn, wanneer zij voldoende investeren tijdens hun loopbaan in scholing en gezondheid en bereid zijn mobiel te zijn (SZW, 2011). Deze definitie stelt concrete randvoorwaarden aan werknemers om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven en is daardoor meer een operationalisering van het begrip. Binnen alle definities komt het aspect naar voren dat werknemers in het heden en de toekomst moeten kunnen blijven werken. De genoemde aspecten zoals gezondheid, scholing en mobiliteit zijn immers aspecten die ervoor zorgen om duurzaam inzetbaar te zijn.

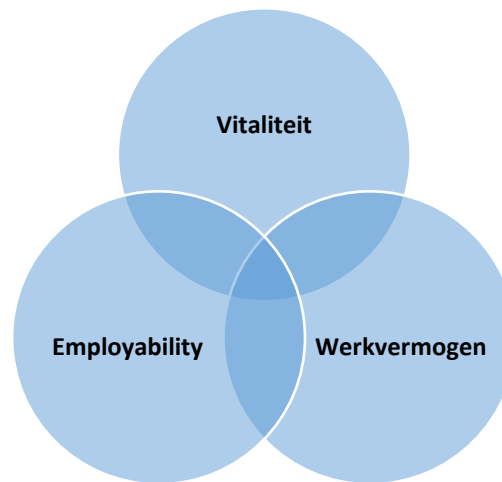
Desalniettemin ligt in dit onderzoek een belangrijke extra veronderstelling ten grondslag aan de gekozen definitie, naast de definities die hiervoor besproken zijn. Hierdoor is gekozen voor de volgende definitie.

Duurzame inzetbaarheid wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin iemand zijn werk kan en wil behouden (Van Vuuren et al., 2011; Van Vuuren, 2012).

Duurzaam inzetbare werknemers moeten dus niet alleen kunnen werken, maar ook gemotiveerd zijn om te willen werken. Bovendien kan geconcludeerd worden dat duurzame inzetbaarheid een multifactorieel begrip is (Nauta et al., 2004; Brouwer et al., 2012). Hiermee bedoelt men dat verschillende variabelen op het niveau van het individu en het werk meegenomen moeten worden (Nauta et al., 2004). In dit onderzoek is gekozen om duurzame inzetbaarheid verder op te delen

volgens de definitie van de SER (2009), omdat deze specifiek is en daarmee bijdraagt aan de meetbaarheid van het concept. Bovendien is hiervoor gekozen, omdat men binnen het Rijk aan de hand van deze drie onderdelen werkt aan de strategische personeelsplanning.

‘Met duurzame inzetbaarheid wordt in dit onderzoek de overkoepeling bedoeld van de volgende drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability (SER, 2009).’



Figuur 3: Duurzame inzetbaarheid weergegeven als een combinatie van vitaliteit, werkvermogen en employability (waar samenhang bestaat tussen de verschillende begrippen).

In de volgende paragrafen worden de kernconcepten van duurzame inzetbaarheid verder uitgewerkt.

Vitaliteit

De laatste jaren is de interesse in vitaliteit van werknemers toegenomen (Dorenbosch & Van Veldhoven, 2010). Zowel het Arbo-kader als het HRM-kader veronderstellen dat vitaliteit een eigenschap is van een gezonde en actieve werknemer (Dorenbosch & Van Veldhoven, 2010). Vitaliteit stamt af van het woord *vita* wat letterlijk ‘leven’ betekent (Van Vuuren, 2012). Hiermee refereert vitaliteit naar een gevoel van levendigheid (Kark & Carmeli, 2009). Om te beginnen beschrijven Ryan en Frederick (1997) vitaliteit als een subjectief concept. Daarbij beargumenteren zij dat vitaliteit ervoor zorgt dat mensen hun bewustzijn van energie vergroten en hierdoor een hoger welzijn hebben. Vitale medewerkers zijn volgens hen levendig en vol positieve energie (Ryan & Frederick, 1997). Dit houdt in dat vitale medewerkers enthousiast zijn, overal vol voor gaan, actief zijn en het leven als een avontuur beschouwen (Kark & Carmeli, 2009). Het is belangrijk op te merken dat vitaliteit meer is dan een hoge mate van energie, het gaat namelijk om de mate van positieve energie (Kark & Carmeli, 2009). Wanneer iemand bijvoorbeeld gespannen, zenuwachtig of boos is, ervaart men een hoge mate van energie, maar dat betekent niet dat iemand vitaal is. Negatieve energie heeft namelijk een

negatieve associatie met vitaliteit (Ryan & Frederick, 1997). In dit onderzoek is gekozen voor de omschrijving van vitaliteit van Strijk en collega's (2015), omdat deze een meetbare uitsplitsing maakt in kernconcepten en deze omschrijving bovendien het meest gehanteerd wordt in Nederland.

'Vitaliteit wordt in dit onderzoek beschreven door het op te delen in drie kernconcepten: veerkracht, motivatie en energie, waarbij veerkracht gekenmerkt wordt door het om te kunnen gaan met dagelijkse problemen en uitdagingen in het leven, motivatie door het stellen van doelen in het leven en moeite doen deze te bereiken en energie door het energiek voelen (Strijk et al. 2015).'

Met *veerkracht* bedoelt men de mate waarin medewerkers flexibel om kunnen gaan met dagelijkse problemen, ofwel terugveren na een gebeurtenis om weer door te gaan met de dagelijkse gang van zaken (Strijk et al., 2015). Dit betekent dat een veerkrachtige medewerker in staat is negatieve schokken op te vangen, ook onder extreme omstandigheden. Naast negatieve schokken opvangen, betekent veerkracht ook dat men in staat is om mee te veren met positieve gebeurtenissen, vooruitgang of een verhoogde verantwoordelijkheid (Luthans, 2002). Het gaat er bij veerkracht dus niet om wat op je pad komt, maar om hoe je hiermee omgaat (Luthans, 2002). *Motivatie* is de mate waarin medewerkers doelen stellen voor zichzelf en pogen deze te volbrengen. Hiermee wordt bedoeld dat een medewerker gemotiveerd is, wanneer er sprake is van een drive om iets te doen (Ryan & Deci, 2000). Onder deze motivatie liggen doelen en houdingen, waarom iemand gedreven is iets te doen (Ryan & Deci, 2000). Hier ligt de focus op intrinsieke motivatie en niet op extrinsieke motivatie (zoals beloningen). Motivatie hangt overigens nauw samen met energie en veerkracht. In eerste instantie kost het namelijk moeite om doelen te bereiken, maar het bereiken van een doel geeft ook weer energie. Daarnaast hebben mensen doelen nodig om veerkrachtig te kunnen zijn, omdat daarbij naar iets toegeleefd wordt. *Energie* is de mate waarin iemand zich energiek voelt (Strijk et al. 2015). Uit onderzoek blijkt dat energie uit een fysiek en mentaal aspect bestaat. Het fysieke aspect wordt voornamelijk omschreven als de mate waarin iemand zich energiek voelt en het mentale aspect van energie als de afwezigheid van moeheid. Van werknemers wordt verwacht dat zij ook zelf aan hun vitaliteit werken, zodat zij zich op een flexibele manier constant weten aan te passen (Vaandrager et al., 2013).

Vitaliteit brengt verschillende positieve gevolgen met zich mee voor zowel werkgevers als werknemers (Bakker, 2003). Vitaliteit heeft allereerst positieve associaties met organisatorische commitment, veiligheid en organisatorische waarde (DeJoy, Della, Vandenberg & Wilson, 2010). Daarnaast heeft vitaliteit een positief effect op prestaties, omdat energieke werknemers volledig kunnen functioneren (Carmeli, 2009). Bovendien zijn vitale medewerkers innovatiever (Carmeli &

Spreitzer, 2009) en creatiever (Kark & Carmeli, 2009). Dit komt doordat deze medewerkers een hogere psychologische veiligheid voelen om te experimenteren, wat essentieel is voor innovatie en creativiteit. Verder draagt vitaliteit bij aan een verminderde kans op een burnout, omdat vitale medewerkers passie hebben voor hun werk (Vallerand, Paquet, Philippe & Charest, 2010). Ook hebben vitale medewerkers een hogere behendigheid, doordat zij gemotiveerder zijn om te leren (Dries, Vantilborgh & Pepermans, 2012). Tot slot wordt beweerd dat vitaliteit belangrijk is, omdat energie de brandstof vormt voor een succesvolle organisatie en het daarmee prestaties van de gehele organisatie verbetert (Fritz, Lam & Spreitzer, 2011).

Werkvermogen

Werkvermogen betekent volgens Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo (2005) de mate waarin werknemers in staat zijn om hun werk te doen op sociaal, psychisch en lichamelijk vlak. Nog duidelijker is de definitie die Van den Berg (2010) geeft voor werkvermogen en daarom is in dit onderzoek voor deze definitie gekozen.

'Werkvermogen is de mate waarin werknemers, gegeven hun fysieke en geestelijke staat en gezondheid tegemoet kunnen komen aan de eisen (Berg, 2010).'

Werkvermogen ligt dus op een balans van werkvrage en aanbod vanuit de medewerker met een focus op gezondheid en gesteldheid (Van den Berg, 2010). Binnen de factor werkvermogen speelt de context een grote rol. Werkvermogen is dus niet enkel een kenmerk van een individu, maar het gaat ook om de werkcontext. Aan de ene kant is de basis van een goed werkvermogen de gezondheid van een werknemer en functionele capaciteit van het werk. Aan de andere kant kunnen gezondheidsproblemen leiden tot vermindering van het werkvermogen. Desondanks hoeven gezondheidsproblemen niet te leiden tot een vermindering van het werkvermogen, want sommige werknemers kunnen goed functioneren ondanks gezondheidsklachten. Burdorf en Elders (2007) argumenteren desalniettemin dat aandoeningen of ziekten wel de grootste invloed hebben op het werkvermogen.

Een goed werkvermogen heeft verschillende positieve gevolgen. Het zorgt namelijk voor een goede gezondheid van werknemers, kwaliteit van werk en productiviteit, een hoge kwaliteit van leven, welzijn en een actieve en betekenisvolle pensionering (Tuomi et al., 2001). Dit komt doordat werkvermogen bijdraagt aan plezier in het werk en motivatie om te blijven werken, wat vervolgens leidt tot een goed functioneren tot aan het pensioen (Tuomi et al., 2001). Met een laag werkvermogen hangen verschillende factoren samen, zoals te weinig vrije tijd, zwaarlijvigheid, hoge mentale belasting door het werk, weinig autonomie, een slechte lichamelijke werkomgeving en een hoge lichamelijke werkbelasting (Van den Berg et al., 2008).

Employability

Door de veranderende omgeving is het niet meer vanzelfsprekend dat mensen voor de lange termijn in dienst worden genomen of hiervoor kiezen. Hierdoor is employability een sleutelrol gaan spelen in het aantrekkelijk houden van individuen voor de arbeidsmarkt (Rothwell & Arnold, 2004). Over de definitie van employability is de literatuur niet eenduidig. Sanders en De Grip (2004) geven aan dat de betekenis van employability aan constante verandering onderhevig is geweest. Deze definitie hangt volgens hen af van de omstandigheden op de arbeidsmarkt en het beleid wat hierop gevoerd wordt. Binnen sommige definities ligt de focus op welke kennis en vaardigheden een medewerker heeft. Andere definities focussen meer op wat een werknemer wil doen of wil leren (Van Dam, 2004). In dit onderzoek ligt de focus op het individu. Daarom is gekozen voor de volgende definitie.

'Employability is in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin werknemers in staat zijn gezien hun competenties en arbeidsmarktpositie te werken en aan het werk te blijven (Rothwell & Arnold, 2004; Van Vuuren & Marcellisen, 2013).'

Employability betekent dus de mate waarin werknemers breed inzetbaar zijn (De Vries, Gründemann & Van Vuuren, 2001). In dit onderzoek is gekozen voor een brede definitie, waarbij de individuele perceptie van hoe medewerkers hun eigen employability beoordelen centraal staat. Deze mate van brede inzetbaarheid hangt af van in hoeverre een individu zijn vaardigheden weet te gebruiken en te presenteren aan werkgevers (Hillage & Pollard, 1998). Employability is niet enkel afhankelijk van individuele factoren. Ook de arbeidsmarkt heeft hierin een cruciale rol (Rothwell & Arnold, 2004). Regelmatig wordt employability opgedeeld in de interne en externe employability van medewerkers. Hiermee bedoelt men de employability van medewerkers in hun eigen baan (intern) en employability van de (mogelijke) toekomstige banen (extern). In dit onderzoek wordt ook een onderscheid gemaakt tussen interne en externe employability.

Een hoge employability heeft een positief effect voor zowel werknemer als werkgever. Employability verbetert namelijk flexibiliteit, doordat werknemers op verschillende gebieden ingezet kunnen worden. Dit heeft tot gevolg dat organisaties beter in staat zijn mee te bewegen met veranderingen.

3.2 Leeftijd: Wanneer is iemand een oude medewerker?

Uit eerdere onderzoeken blijken aanzienlijke verschillen te bestaan tussen jongere en oudere werknemers in zowel positieve als negatieve zin. Leeftijd wordt in het algemeen aangeduid als aantal

kalenderjaren, met andere woorden de chronologische leeftijd. Een toename in kalenderjaren, ofwel ouder worden, betekent bovendien dat veranderingen op zullen treden op biologisch, psychosociaal en sociaal vlak (Settersten & Mayer, 1997). Daarom is het ook mogelijk om leeftijd op andere manieren te classificeren, zoals in functionele-, psychosociale-, organisatie- of levensloopleeftijd (Kooij et al., 2008; Kooij, 2010). Functionele ofwel prestatieleeftijd gaat bijvoorbeeld over de erkenning dat er verschillen bestaan tussen verschillende leeftijden in capaciteiten en functioneren (Kooij, 2010). Psychosociale leeftijd, ook wel subjectieve leeftijd genoemd, betreft de zelfperceptie die iemand heeft op zijn leeftijd. Organisatieleeftijd betekent dat individuen ook ouder worden in hun baan en organisatie. Levensloopleeftijd is de gedragsverandering die men kan ondergaan in een levenscyclus (Kooij, 2010). Deze classificaties van leeftijd zijn echter in sterke mate gerelateerd aan chronologische leeftijd (Veth et al., 2015). Daarom is het waardevol om in te gaan op de chronologische leeftijd van medewerkers (Veth et al., 2015).

De term 'oudere medewerker' kan refereren naar medewerkers van de leeftijd 40 tot 75 jaar. Dit hangt af van de specifieke baan van een medewerker (Collins, 2003; De Lange et al., 2006). In 2006 was 58 procent van de personen tussen 55-64 jaar niet meer werkzaam en hierbinnen was bijna 80 procent van de groep 60-64 jaar niet meer werkzaam (Van Dalen et al., 2007). Als gevolg van de komst van de nieuwe wetgeving omtrent pensionering is volgens cijfers van het CBS de arbeidsparticipatie van 60-plussers gestegen van 20 procent in 2006 naar 58,1 procent in 2016. Door de grote verschuiving in arbeidsparticipatie van deze leeftijdsgroep lijkt het erop dat ouderen boven de 60 niet altijd willen of daadwerkelijk kunnen doorwerken, wat mogelijk te maken heeft met hun duurzame inzetbaarheid. Vanwege de demografische trends die de aanleiding vormen van dit onderzoek, is het relevant de chronologische leeftijd als uitgangspunt te nemen en wordt de grens van een oudere medewerker op 50 jaar gelegd. In de samenleving bestaat het beeld dat de duurzame inzetbaarheid afneemt naarmate men ouder wordt (Van Vuuren et al., 2011). Dit paradigma hangt samen met het eindspeleffect.

Het werkzame leven stopt een keer (Euwals et al., 2013). Ondanks dat dit een simpel feit is, werd dit tot tien jaar geleden genegeerd in verschillende studies die zich richten op de arbeidsmarkt. Momenteel wordt dit wel meegenomen in onderzoek onder de noemer 'eindspeleffect'. Eindspeleffect betekent het veranderende gedrag van werknemers en werkgevers als gevolg van een naderende pensioenleeftijd (Euwals et al., 2013). Allereerst hangt het eindspeleffect samen met het feit dat de toekomstige waarde van een werknemer afneemt naarmate deze zijn pensioenleeftijd nadert. Wanneer een werknemer in het heden slecht presteert met het oogpunt dat deze in de toekomst verbetert, resulteert dit in het feit dat een werknemer alsnog als waardevol wordt beschouwd. Bij een naderende pensioenleeftijd wordt het gewicht van toekomstige prestaties geringer. Daarnaast neemt de verwachte arbeidsparticipatie van werknemers af naarmate de

pensioengerechtigde leeftijd nadert, waardoor ook het rendement op investeringen in een werknemer minder wordt (Euwals et al., 2013). Daardoor zullen werkgevers minder geneigd zijn te investeren in bijvoorbeeld kennis en vaardigheden, het *human capital* van de desbetreffende werknemer (Becker, 1962). Dit kan grote gevolgen hebben voor een werknemer, wanneer de specifieke kennis in dat vakgebied verandert en een werknemer niet meer de kans krijgt te investeren in het bijhouden van deze kennis. Tot slot neemt de kans op gezondheidsproblemen toe naarmate men ouder wordt, wat ook leidt tot het eindspeleffect. Dit heeft tot gevolg dat werkgevers minder huiverig zijn om vaste contracten aan te bieden aan oudere werknemers (Euwals et al., 2013). In de volgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op de begrippen werktipe en werkbelasting, welke mogelijk ook een rol spelen binnen duurzame inzetbaarheid.

3.3 Werktipe en werkbelasting

Het werk dat verricht wordt binnen het Rijk verschilt sterk. Het werktipe is de afgelopen jaren aan verschillende veranderingen onderhevig geweest, zoals digitalisering en automatisering (De Jonge, 2007). Hierdoor is een sterke toename in zittend werk ontstaan, wat volgens Ten Dam (2010) een basiskenmerk van de huidige samenleving is geworden. Daarom staat zittend werk in dit onderzoek centraal en wordt het vaker meegenomen in onderzoek als variabele om onderscheid te maken in het werktipe (Van den Heuvel et al., 2003; Jans et al., 2007). Volgens onderzoek van de leefstijlmonitor van het RIVM (2015) zitten Nederlanders gemiddeld 8,3 uur op een weekenddag en 10,1 uur op een doordeweekse dag (Leefstijlmonitor, 2015). Bovendien zitten Nederlanders het meest in vergelijking tot heel Europa (Eurobarometer, 2014). Ongeveer de helft van het zitten vindt plaats op het werk. Langdurig zittend werk brengt verschillende gezondheidsrisico's met zich mee, zoals vroegtijdig overlijden, depressie, kanker, overgewicht en rugklachten (Hendriksen et al., 2013). Deze verschillende werktipes brengen ook verschillen in de werkbelasting met zich mee (De Jonge, Blanc, & Schaufeli, 2006). De volgende paragraaf zal verder ingaan op verschillende soorten werkbelasting.

Met werkbelasting bedoelt men in het algemeen het resultaat van een disbalans tussen enerzijds belastende factoren van het werk en anderzijds het verwerkingsvermogen van de werknemer (Van Veldhoven & Meijman, 1994). Het is mogelijk om werkbelasting op verschillende manieren te classificeren. In dit onderzoek wordt op basis van eerder onderzoek een indeling gemaakt in mentale, fysieke en emotionele werkbelasting (Van Veldhoven & Meijman, 1994; Myrtek, Brügger, & Müller, 1996; Pool, Bloemendaal & Meulenkamp, 1999; De Jonge, Blanc, & Schaufeli, 2006; De Jonge, 2007). Mentale belasting komt voornamelijk tot stand als gevolg van cognitieve werkzaamheden en stress (Botterweck, 2003). Stress ontstaat wanneer iemand geen evenwicht

ondervindt tussen werkeisen en mogelijkheden om aan deze eisen te voldoen. Lichamelijke werkbelasting komt tot stand wanneer iemand zijn werk als fysiek zwaar beschouwt als gevolg van bijvoorbeeld het gebruik van lichamelijke kracht (Botterweck, 2003). Fysieke werkbelasting wordt, specifiek gezegd, geclassificeerd als de mate waarin werknemers kracht moeten zetten, repeterende bewegingen maken of een bepaalde houding aannemen (Ministerie van SZW & CBS, 2001). Kracht moet bijvoorbeeld gebruikt worden wanneer zware voorwerpen getild worden. Herhalende bewegingen worden gemaakt wanneer iemand bijvoorbeeld achter een lopende band werkt. Een minder duidelijke vorm van fysieke werkbelasting is het langdurig in dezelfde houding zitten met het bovenlichaam, zoals ten gevolge van beeldschermwerk. Emotionele belasting komt tot stand wanneer iemand niet in staat is om te gaan met emoties of deze te tonen. Dit komt voornamelijk voor wanneer werknemers in contact staan met burgers of cliënten.

Uit onderzoek blijkt dat in 2004 meer dan de helft van de Nederlanders aangaf een mentale belasting te ondervinden tijdens het werk (Van den Bossche et al., 2006). Daarnaast is de dienstverlenende sector in Nederland gegroeid, waardoor men intensief in contact staat met cliënten, of zoals binnen het Rijk met burgers (Smulders & Van den Bossche, 2006). Als gevolg hiervan geeft één op de acht werknemers (12%) aan dat hun werk emotioneel belastend is (Van den Bossche et al., 2006). Vooral in het onderwijs, gezondheidszorg en overheidsinstanties is sprake van emotionele arbeid, waarbij werknemers intensief contact hebben met anderen (Van den Bossche et al., 2006). Aangezien dit onderzoek het Rijk als domein heeft, is het belangrijk ook emotionele werkbelasting mee te nemen. Daarnaast geeft één op de vijf Nederlanders (20%) aan dat hun werk lichamelijk belastend is (Van den Bossche et al., 2006).

Ieder type werk brengt een mate van belasting met zich mee. Ieder type werkbelasting (mentaal, fysiek, emotioneel) heeft daarnaast een eigen herstelmethode (Pool, Bloemendaal, & Meulenkamp, 1999). Na fysieke belasting is bijvoorbeeld lichamelijke rust nodig. Tegenstelligend is dat na emotionele werkbelasting juist actieve ontspanning nodig, bijvoorbeeld door gesprekken met anderen en fysieke activiteit. Bij traumatische ervaringen is een vorm van speciale begeleiding nodig (Pool, Bloemendaal, & Meulenkamp, 1999).

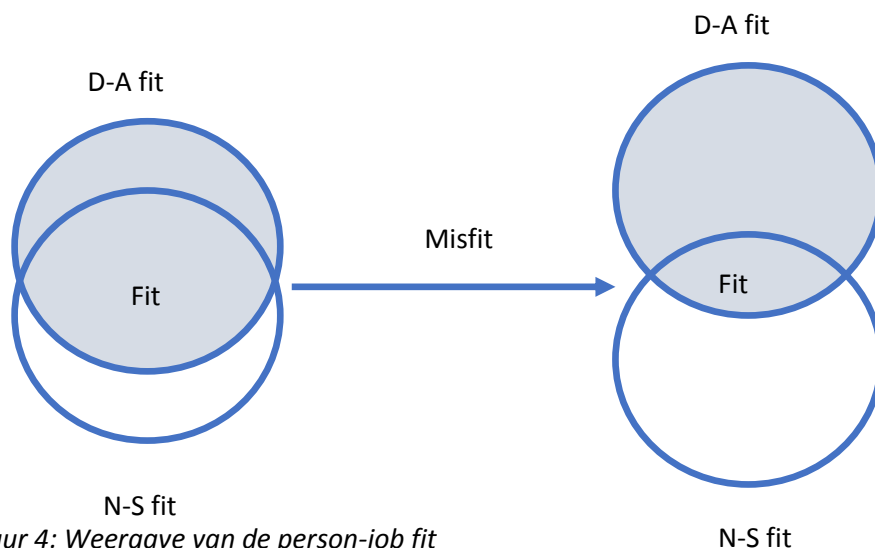
3.4 Person-job fit theorie

Na de toelichting van de kernbegrippen, rest de vraag wat de verwachte relatie is vanuit de theorie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid en in hoeverre het werktype en werkbelasting een invloed uitoefenen op deze relatie. De Person-job fit (hierna: PJ fit) theorie draagt bij aan het verklaren hoe de fit kan verschuiven tussen werknemer en diens werk naarmate tijd vordert. Dit model sluit goed

aan bij dit onderzoek, omdat het dynamische tijdsaspect van duurzame inzetbaarheid en hulpbronnen van werknemers meeneemt (De Lange, Van der Heijden, 2013).

De PJ fit theorie is onderdeel van de overkoepelende person-environment fit theorie (Caplan, 1987). De theorie veronderstelt dat mensen op zoek gaan naar een werkomgeving die bij hen past en deze ook actief proberen te creëren (Su, Murdock & Rounds, 2015). Dominante mensen zullen bijvoorbeeld eerder op zoek gaan naar leiderschapsposities. Deze theorie stelt dat als gevolg van een goede fit positieve effecten optreden (Carless, 2005). Deze positieve gevolgen van een goede fit zijn onder andere baantevredenheid, betere prestaties en productiviteit (Su, et al., 2015). Het zoeken naar een fit is aan de ene kant het proces waarbij de werkgever werknemers probeert te selecteren die passen binnen het werk (Caplan, 1987). Daarnaast zullen werknemers proberen te zoeken naar werk dat past bij wat zij kunnen en welke behoeftes zij hebben (Caplan, 1987). Aan de andere kant is het vinden van een fit een doorlopend proces, waarbij werknemers hun omgeving vormgeven en de omgeving de werknemers (Su, et al., 2015). Vanwege de positieve gevolgen van een person-environment fit, wordt een groot belang gehecht aan het begrijpen hiervan (Greguras & Diefendorff, 2009). Samengevat voorspelt de mate van fit beslissingen om voor een organisatie te gaan werken (Cable & Judge, 1996); het gedrag wanneer iemand werk heeft (Westerman & Cyr, 2004); en de intentie die iemand heeft om te stoppen binnen een organisatie (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). In de literatuur worden naast de person-job fit theorie drie andere vormen van person-environment fit onderscheiden: person-organisation fit, person-supervisor fit en person-group fit (Steijn & Groeneveld, 2013). Person-organisation fit houdt in dat de culturele waarden van een individu passen bij de gehele organisatie. Verder betekent person-supervisor fit dat de culturele waardes van een werknemer passen bij die van de manager. Tot slot betekent person-group fit dat de waardes van een individu passen bij de specifieke werkgroep. Dit onderzoek beperkt zich tot de PJ fit, waarbij specifiek wordt ingegaan op de aansluiting van een persoon op zijn of haar baan en werkinhoud (Carless, 2005).

Bij de person-job fit gaat het om twee vormen van aansluiting (zie figuur 4). Ten eerste de *demands-abilities fit* (D-A fit), waarbij het gaat om een fit tussen de kennis en vaardigheden van werknemers en de werkcontext, ofwel de werkeisen (Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Kortom, de eisen (*demands*) passen bij de mogelijkheden (*abilities*) (Schaufeli, 2011). Ten tweede de *needs-supplies fit* (N-S fit), waarbij de fit ligt tussen de behoeftes, wensen en voorkeuren van een werknemer en wat het werk te bieden heeft (Brown et al., 2005). Dus de behoeftes (*needs*) past bij het aanbod (*supply*) (Schaufeli, 2011). Dit model betreft duurzame inzetbaarheid in zijn totaliteit en het gaat hierbij zowel om het kunnen (D-A fit) als om willen (N-S fit) werken.



Figuur 4: Weergave van de person-job fit

Met andere woorden, de PJ fit theorie belicht de kant van de werknemer en de kant van de baan (Schaufeli, 2011). In dit onderzoek zijn beide kanten meegenomen: de duurzame inzetbaarheid van de werknemer en de kant van de baan (werktype en werkbelasting). Naarmate de tijd vordert kunnen misfits ontstaan, waarbij een werknemer niet meer goed aansluit op de baan door veranderingen in de omgeving of van de werknemer zelf (zie pijl in figuur 4). Naarmate een werknemer ouder wordt, komt de aansluiting tussen de baan en de werknemer mogelijk in het geding: wat het werk vereist en levert sluit dan niet meer aan op wat een medewerker kan en wil. Wanneer onvoldoende ondernomen wordt om deze fit terug te krijgen (bijvoorbeeld door scholing of mobiliteit), kan dit voor een verlaagde duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, werkvermogen, employability) zorgen (Blatter, Dorenbosch & Keijzer, 2014). In de volgende alinea's wordt dieper ingegaan op de benodigde fit tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid en wordt de relatie gelegd met eerder onderzoek over duurzame inzetbaarheid.

Om te beginnen zijn er tegenstrijdige bevindingen met betrekking tot de relatie tussen leeftijd en vitaliteit. Ryan en Frederick (1997) concluderen dat vitaliteit niet verandert met de leeftijd. Desondanks blijkt uit het onderzoek van Giles en collega's (2010) en Baruch en collega's (2013) dat vitaliteit (berg)parabolisch verloopt en na het bereikte hoogtepunt dus ook weer afneemt. Van Vuuren & Marcelissen (2013) concludeerden daarentegen dat vitaliteit licht toeneemt naarmate men ouder wordt. Niettemin zijn alleen de uitkomsten van Van Vuuren en Marcelissen (2013) afkomstig uit Nederland en de publieke sector. Binnen deze sector heeft momenteel echter een grote verschuiving plaatsgevonden in arbeidsparticipatie van ouderen. Door het gegeven dat iedereen tegenwoordig langer door moet werken, waar medewerkers dit misschien in een andere context niet hadden gedaan vanwege een misfit door een afname in veerkracht, motivatie en energie bestaat mogelijk het verschijnsel dat leeftijd zorgt voor een lagere vitaliteit. Bovendien maken ouderen binnen het Rijk

minder gebruik van formele training en zijn zij minder mobiel, wat een misfit juist tegen kan gaan op het gebied van vitaliteit (Blatter et al., 2014; Hulzebosch et al., 2017). Deze redenering leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1a: *Hoe hoger de leeftijd, des te lager de vitaliteit (veerkracht, motivatie, energie).*

Uit eerder onderzoek blijkt dat de relatie tussen leeftijd en werkvermogen ook erg persoonsgebonden is (Nauta et al., 2004). Voor de een neemt werkvermogen toe en voor de ander neemt het af (Ilmarinen, 2001). Desondanks geven werknemers in het algemeen aan dat hun werkvermogen verslechtert, doordat een lagere kwalificatie voor hun baan ontstaat (Ilmarinen, 2001). Deze bevinding wordt bevestigd door een onderzoek van Van Vuuren & Marcelissen (2013) wat plaatsvond in het onderwijs. Uit dit onderzoek blijkt dat het werkvermogen afneemt naarmate men ouder wordt (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Daarnaast gaan gezondheidsklachten in het algemeen een grotere rol spelen naarmate men ouder wordt en een goede gezondheid is een belangrijke voorwaarde voor een goed werkvermogen. Mackenbach (2010) beschrijft dat gezondheid in grote lijnen verslechtert naarmate leeftijd toeneemt. Wanneer gezondheid dusdanig afneemt als gevolg van ouderdom, waardoor iemand het werk niet meer goed kan doen, is er sprake van een misfit met het werk. Op basis van deze redenering is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1b: *Hoe hoger de leeftijd, des te lager het werkvermogen.*

Over het algemeen zetten organisaties in op specialisatie van hun werknemers in een specifieke functie (Nauta et al., 2005). Dit heeft als gevolg dat werknemers zich eenzijdig specialiseren en ontwikkelen en daardoor weinig variatie in kennis en vaardigheden opdoen (Nauta et al., 2005). Wanneer het werk verandert, ontstaat mogelijk een misfit in wat een werknemer kan en wil en wat gevraagd wordt op het werk, terwijl een medewerker met een eenzijdige specialisatie moeilijk kan veranderen van baan. Door deze eenzijdige specialisatie verliezen medewerkers namelijk het zicht op hun kwaliteiten en ook de mogelijkheid om breed ingezet te worden. Dit verlaagt de kans op het vinden van toekomstig werk. Nauta en collega's (2005) onderzochten hoe employability verloopt naarmate men ouder wordt voor zowel de eigen (interne employability) als een andere functie (externe employability). Hieruit bleek dat employability toeneemt voor de eigen functie (intern) en afneemt voor andere functies (extern) (Nauta et al., 2005). Van Vuuren (2012) bevestigt dat de kansen om ergens anders werk te vinden afnemen naarmate men ouder wordt. Ook neemt het werkloosheidsrisico toe naarmate men ouder wordt, wat een indicator is voor een afnemende employability (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Uit het onderzoek van Van Vuuren & Marcelissen (2013) blijkt bovendien dat zowel interne als externe employability afneemt naarmate men ouder

wordt. Dit effect van afnemende employability treedt voornamelijk op bij werknemers ouder dan 55 jaar. Daarnaast laat onderzoek in het algemeen zien dat employability afneemt naarmate men ouder wordt (De Lange et al., 2006; Nauta, De Lange & Görtz, 2010). Ook is binnen het Rijk de interne en externe employability eerder gemeten via een PoMo in 2016. Hieruit bleek ook dat zowel interne als externe employability afneemt (Mazor, Visser & Kolar, 2018). Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1c: *Hoe hoger de leeftijd, des te lager de interne en externe employability.*

Door de grote verscheidenheid aan werksoorten binnen het Rijk, is het ook mogelijk dat verschillende soorten werkbelasting een rol hebben binnen duurzame inzetbaarheid binnen het Rijk. Werkbelasting beïnvloedt mogelijk de fit met het werk en daardoor ook de duurzame inzetbaarheid. Werkbelasting betekent namelijk een disbalans, ofwel misfit van belastende factoren en het vermogen van een werknemer om aan deze factoren te kunnen voldoen (Van Veldhoven & Meijman, 1994). Het cognitief vermogen neemt af naarmate men ouder wordt (Nauta, De Lange, & Görtz, 2010). De afname van het cognitieve vermogen kan daardoor leiden tot een mentale werkbelasting. Ouderen leren over het algemeen namelijk langzamer, doordat het geheugen en redeneringsvermogen afnemen (Engelhardt et al., 2010). Hierdoor vinden ouderen het vaak lastig om zich aan te passen aan nieuwe manieren van werken, waardoor een misfit kan ontstaan (Engelhardt et al., 2010). Aan de andere kant nemen kennis en ervaring toe met de leeftijd. Dit kan ervoor zorgen dat ouderen deels kunnen compenseren in hun cognitief functioneren. Emotionele werkbelasting kan bovendien zorgen voor een lagere duurzame inzetbaarheid. Dit komt doordat een hoge emotionele belasting mogelijk een disbalans tot gevolg heeft tussen wat op emotioneel gebied van een werknemer gevraagd wordt en wat een werknemer aan kan. In het algemeen zorgen mentale en emotionele werkbelasting die werknemers ervaren voor een afname in de mate waarin werknemers hun werk kunnen en willen doen. Dit leidt tot de volgende twee hypothesen:

Hypothese 2a: *Mentale werkbelasting modereert de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid, zodat de relatie tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid versterkt wanneer de mate van mentale werkbelasting hoog is.*

Hypothese 2b: *Emotionele werkbelasting modereert de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid, op een zodanige manier dat de relatie tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid versterkt wordt wanneer de mate van emotionele werkbelasting hoog is.*

Zoals zojuist genoemd kan werkbelasting mogelijk een misfit tot gevolg hebben, zo ook als gevolg van fysieke werkbelasting. Volgens verschillende levenslooptheorieën hebben ouderen een afname in

fysiek vermogen (Kanfer & Ackerman, 2004). Ouderen hebben in vergelijking tot jongeren minder fysieke reserves (De Lange et al., 2013b). Hierdoor kunnen ouderen eerder een fysieke werkbelasting ervaren. Wanneer ouderen als gevolg van fysiek werk klachten krijgen, werkt dit mogelijk ook demotiverend waardoor de vitaliteit afneemt en mogelijk ook de algehele duurzame inzetbaarheid. Deze redenatie leidt tot de volgende hypothese:

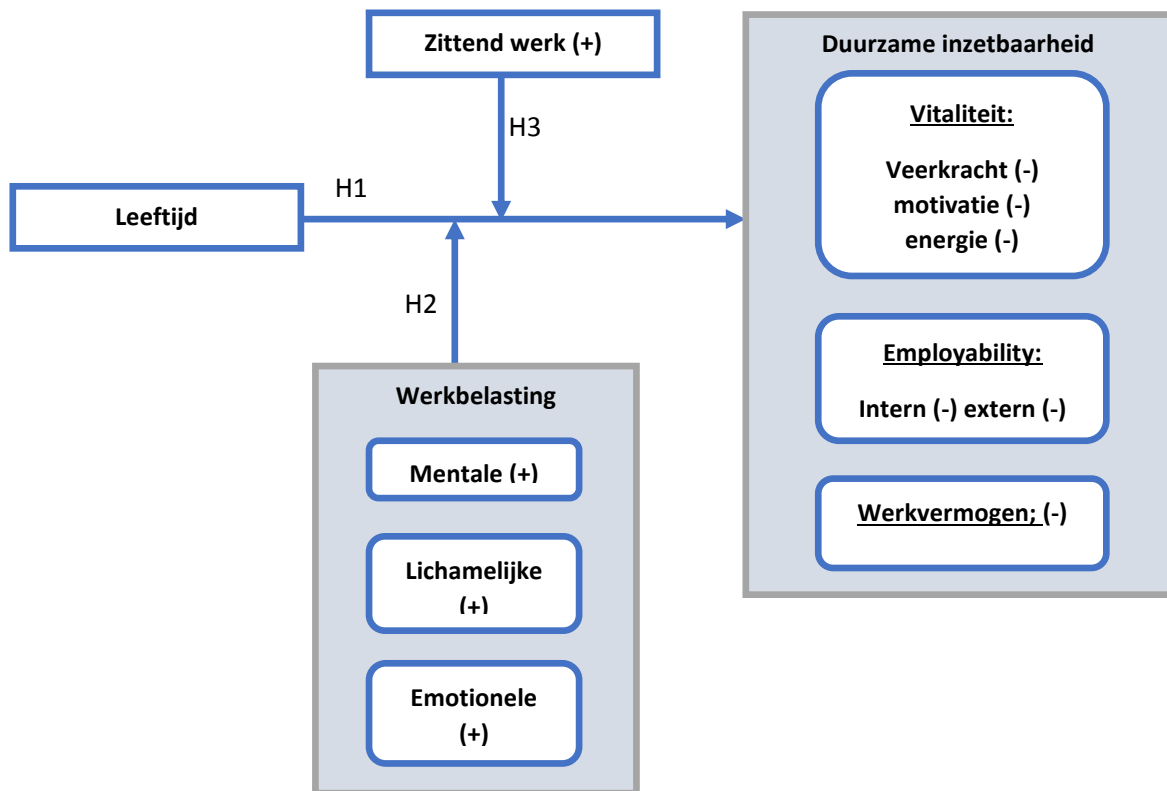
Hypothese 2c: *Lichamelijke werkbelasting modereert de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid, zodat de relatie tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid versterkt wordt wanneer de mate van lichamelijke werkbelasting hoog is.*

Het werktipe als zijnde zittend werk of geen zittend werk heeft mogelijk ook invloed op de duurzame inzetbaarheid van ouderen binnen het Rijk. Zittend werk zorgt voor een lagere gezondheidstoestand (Ten Dam, 2010; Hendriksen et al., 2013). Hierdoor heeft zittend werk mogelijk een lager werkvermogen als gevolg, aangezien een goede gezondheid een voorwaarde is voor een hoog werkvermogen. Langdurig zitten leidt, zelfs wanneer iemand voldoende sport of beweegt, tot gezondheidsrisico's (Hendriksen et al., 2013). Bovendien suggereren Hendriksen en collega's (2013) dat zittend werk de inzetbaarheid van medewerkers aan kan tasten, omdat bekend is dat het leidt tot verzuim en langzamer herstel. Bovendien beargumenteert SZW in hun vitaliteitspakket dat langdurig zitten voorkomen dient te worden om zo de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren. Hierdoor kan het langdurige zittend werk mogelijk een misfit tot gevolg hebben. Bewijzen voor deze relatie tussen langdurig zitten en duurzame inzetbaarheid ontbreken nog, waar dit onderzoek aan bijdraagt (Hendriksen et al., 2013). Op basis van de geschetste verwachtingen uit eerder onderzoek is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3: *Zittend werk modereert de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid, zodat de relatie tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid versterkt wordt wanneer de mate van zittend werk hoog is.*

3.5 Conceptueel model

De hypothesen met betrekking tot de invloed van leeftijd op duurzame inzetbaarheid en de rol van zittend werk en werkbelasting op deze relatie worden tot slot weergegeven in het conceptueel model (figuur 5). Dit conceptueel model is leidend voor het huidige onderzoek.



Figuur 5: Conceptueel model

*H=hypothese, -=een negatieve relatie wordt verwacht +=een positieve relatie wordt verwacht

3.6 Deelconclusies beantwoording deelvraag 1, 2 en 3

In dit hoofdstuk is het theoretische kader van het huidige onderzoek toegelicht, om de volgende drie hoofdvragen te beantwoorden:

1. Hoe worden de kernvariabelen (duurzame inzetbaarheid, leeftijd, werktipe en werkbelasting) gedefinieerd?
2. Wat is bekend over de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid?
3. Wat is bekend over het verband tussen werktipe en werkbelasting enerzijds en duurzame inzetbaarheid anderzijds?

Samenvattend wordt duurzame inzetbaarheid opgedeeld in drie kerndimensies: vitaliteit, werkvermogen en employability. Chronologische leeftijd staat in dit onderzoek centraal vanwege de grote verschuiving in arbeidsparticipatie die plaatsgevonden heeft onder ouderen. De relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid is al verschillende keren onderzocht, maar hierover zijn geen eenduidige bevindingen gedaan. Tot slot wordt het werktipe (zittend of niet zittend werk) en verschillende soorten werkbelasting (emotionele, mentale en lichamelijke) meegenomen in dit onderzoek. Aan de hand van eerder onderzoek en de person-job fit theorie zijn hypothesen geformuleerd, die staan weergegeven in het conceptueel model (figuur 5).

Hoofdstuk 4. Methodologische verantwoording

De methodologische verantwoording is in dit hoofdstuk uiteengezet. In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op de gebruikte methoden en technieken. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf de steekproef en de respons beschreven. In paragraaf 4.3 worden de concepten die centraal staan in dit onderzoek geoperationaliseerd. Ook zal duidelijk worden gemaakt op welke manier de data van dit onderzoek zijn verzameld. In de laatste paragraaf wordt ingegaan op de kwaliteit van het onderzoek.

4.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken

Dit onderzoek is deductief van aard, omdat het is opgezet op basis van bestaande theorie. De onderzoeksstrategie van dit onderzoek vloeit voort uit de centrale vraagstelling. Hierbij is gekozen om zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek te combineren, ofwel een 'mixed method' design. Deze benadering is gekozen, omdat geen van beide onderzoekdesigns losstaand voldoende inzicht bieden in de duurzame inzetbaarheid binnen het Rijk. Door de keuze voor het mixed method design kunnen beide methodes elkaar aanvullen, waardoor de beperkingen van het ene onderzoekdesign opgevangen konden worden door het andere design. Hierdoor ontstaat een completer beeld van de situatie (Johnson & Turner, 2007). De resultaten worden hierdoor zekerder, rijker, geïntegreerd en tegenstellingen kunnen verklaard worden, oftewel de 'black box' wordt inzichtelijker gemaakt (Johnson & Turner, 2007).

Om kwantitatief en kwalitatief onderzoek met elkaar te combineren bestaan verschillende 'mixed methods' methodieken. Voor de dataverzameling is gekozen voor 'sequential data gathering (sequencing)'. Dit betekent dat de dataverzameling van de twee methodieken na elkaar heeft plaatsgevonden. Zoals ook in de doelstelling beschreven staat, is allereerst een enquête uitgezet binnen een steekproef van medewerkers binnen het gehele Rijk. Dit betreft dus een grootschalig kwantitatief veldonderzoek, ofwel een survey onderzoek (Verschuren, 2002). Hier is gekozen voor een survey onderzoek, omdat deze methode het mogelijk maakte data van een groot aantal participanten te verzamelen. Een survey onderzoek heeft als voordeel dat het een breedteonderzoek is, waardoor het mogelijk wordt de resultaten te generaliseren (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit is belangrijk in dit onderzoek, omdat gepoogd wordt Rijksbreed uitspraken te kunnen doen over de duurzame inzetbaarheid. Daarnaast bestaat dit onderzoek uit een kwalitatief gedeelte met als doel om meer diepgang te creëren. De paden van de data-analyse van de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethode verliepen afhankelijk van elkaar. De data werden namelijk gecombineerd door de interviews van het kwalitatieve onderzoeksgedeelte te baseren op de uitkomsten van het kwantitatieve gedeelte, een 'integrated design'. Ofwel, door deze manier van dataverzameling en

analyse is gekozen voor het onderzoeksdesign 'model of profoundisation', waarbij de resultaten van het kwantitatieve onderzoek gedeelte de input vormen voor het kwalitatieve onderzoek gedeelte. Met behulp van de kwalitatieve data werden namelijk interpretaties gezocht voor de uitkomsten van de kwantitatieve resultaten.

4.2 Steekproef en respons

4.2.1 Kwantitatieve steekproef en respons

Binnen het Rijk zijn in totaal ongeveer N=120.000 medewerkers. Op verzoek van het Ministerie van BZK is onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid, waarbij de invloed van het type werk, de mentale, emotionele en fysieke werkbelasting op deze relatie in beeld zijn gebracht. Dit onderzoek omvatte alle departementen en bijbehorende uitvoeringsorganisaties van het Rijk, omdat iedereen betrokken is binnen het thema duurzame inzetbaarheid. Daarom is het belangrijk dat de onderzoekspopulatie een representatie vormt voor het gehele Rijk.

Om verzekerd te zijn dat de verschillende onderzochte leeftijdsgroepen voldoende gerepresenteerd zouden worden in de steekproef, zijn drie strata opgesteld op basis van leeftijd (tot 50 jaar, 50-59 jaar en ouder dan 59 jaar). Bovendien is een selectie gemaakt op basis van de acht functiefamilies binnen het Rijk en de bijbehorende functiegroepen (lijnmanagement, beleid, projectprogramma management, kennis en onderzoek, advisering, bedrijfsvoering, toezicht en uitvoering). Deze keuze is gemaakt om mogelijke verschillen te onderzoeken tussen voornamelijk zittend of niet zittend werk. Daarom is tijdens de keuze van functiegroepen rekening gehouden met loonschaal en opleidingsniveau, zodat de verschillen tussen voornamelijk zittend en niet zittend werk vergeleken konden worden. In dit onderzoek is dus een gestratificeerde aselechte steekproef opgesteld, op basis van afgebakende strata (Van Thiel, 2012). Van de functiegroepen die voornamelijk niet zittend werk hebben, zijn de volgende geselecteerd: (inrichtings-) beveiliging; behandelfunctionaris; medewerker douane C; medewerker opsporing; forensisch therapeutisch werker; inrichtingswerker; inspecteur/ medewerker toezicht; medewerker beveiliging; medewerker facilitair management; medewerker operationeel beheer en onderhoud; medewerker operationeel verkeersmanagement; medewerker vervoer (totaal 30.639 medewerkers). De volgende functiegroepen die zittend werk hebben en overeenkomen in schaal/opleidingsniveau zijn geselecteerd: beleidsondersteuner; commissiesecretaris; managementondersteuner; medewerker administratie; medewerker advisering; onderzoeksondersteuner (totaal 12.624 medewerkers). Om uitspraken te kunnen doen over het gehele Rijk is naast een selectie op basis van de verschillende

functiegroepen, ook een groot deel van de steekproef random getrokken over alle departementen en uitvoeringsorganisaties. Zie tabel 1 voor de precieze steekproeftrekking.

De vragenlijst is uitgezet via de Personeel Enquête Rijk (PER), een instrument voor dataverzameling van het ministerie van BZK. De vragenlijst is specifiek voor dit onderzoek opgesteld en uitgezet, waarbij samenwerking plaats heeft gevonden met verschillende partijen om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen. Daarom is vroegtijdig in het proces afstemming geweest met de afdeling Beleidsinformatie (BI) van het ministerie van BZK en met ICTU. ICTU is een projectorganisatie van het Rijk, die onafhankelijk opereert en advies geeft. Hierbij ligt de focus om door middel van ICT de overheden te ondersteunen bij maatschappelijke vraagstukken. Uiteindelijk hebben 6300 medewerkers op 10 april 2018 per e-mail een uitnodiging gekregen deel te nemen aan de vragenlijst met een hyperlink hier naartoe. Op 18 april 2018 hebben de medewerkers een herinneringsmail gekregen voor het invullen van de vragenlijst, met opnieuw een link naar de vragenlijst. Uiteindelijk is de enquête op 27 april 2018 gesloten. De respons bedraagt 34,1%. Dit betekent dat in totaal 2559 medewerkers gestart zijn met de vragenlijst en 2149 medewerkers de vragenlijst uiteindelijk volledig hebben ingevuld.

	Tot 50	50-59	>59	
Voornamelijk niet zittend	700	700	700	2100
Voornamelijk zittend	700	700	700	2100
Random steekproef	700	700	700	2100
	2100	2100	2100	6300

Tabel 1: De steekproef

4.2.2 Kwalitatieve steekproef en respons

Naast het kwantitatieve gedeelte omvat dit onderzoek ook een kwalitatief gedeelte. De hier gebruikte kwalitatieve methode was het interview. In dit onderzoek zijn 12 interviews afgenomen. Deze interviews hadden als doel meer inzicht te verwerven in de duurzame inzetbaarheid van ouderen binnen het Rijk, voortbouwend op de kwantitatieve data. Hierdoor ontstaan rijkere data, omdat het mogelijk is percepties te achterhalen (Flyvbjerg, 2001; Pasque & Lechuga, 2016). Op basis van deze kwalitatieve data werd gepoogd interpretaties te vinden voor de kwantitatieve onderzoeksbevindingen.

De interviews zijn afgenomen onder 12 respondenten die werkzaam zijn voor verschillende departementen en uitvoeringsorganisaties van het Rijk. Deze respondenten hebben deels op eigen

initiatief de onderzoeker benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek, naar aanleiding van de oproep in de uitnodigingsmail van de enquête. Daarnaast is een deel van de respondenten benaderd door de onderzoeker, aangezien zij in de enquête aangegeven hebben deel te willen nemen aan een verdiepend interview. Doordat de gegevens van de enquête anoniem zijn verwerkt, is het niet mogelijk geweest respondenten op leeftijd te selecteren. Onderstaand in tabel 2 is een overzicht weergegeven van de respondenten. Hieruit is op te maken dat de eerste leeftijdsgroep (>60 jaar) drie respondenten heeft, de tweede leeftijdsgroep (50-60 jaar) vier respondenten en de derde leeftijdsgroep (<50 jaar) vijf respondenten.

Respondent	Leeftijd
Respondent A (Rijkswaterstaat)	63 jaar
Respondent B (Rijksvastgoedbeheer)	64 jaar
Respondent C (Belastingdienst)	64 jaar
Respondent D (IGJ)	57 jaar
Respondent E (SZW)	52 jaar
Respondent F (BZK)	57 jaar
Respondent G (I&W)	50 jaar
Respondent H (Belastingdienst)	37 jaar
Respondent I (Buitenlandse Zaken)	43 jaar
Respondent J (BZK)	37 jaar
Respondent K (SZW)	27 jaar
Respondent L (Rechtbank)	40 jaar

Tabel 2. Overzicht interviews

In appendix 2 staat het interviewprotocol. Hierin zijn de opgestelde vragen weergegeven. De opzet van het interview was semigestructureerd, omdat voorafgaand vragen opgesteld zijn (Van Thiel, 2012). Het is onnodig om precies de vooropgestelde vragen te volgen, om tijdens het interview ruimte te behouden en in te spelen op zaken die tijdens het interview naar voren komen. Hierdoor neemt de vergelijkbaarheid van de interviews af, maar de semigestructureerde manier zorgde wel voor de mogelijkheid tot een open gesprek.

4.3 Operationalisering

4.3.1 Kwantitatieve Operationalisering

In deze paragraaf worden de constructen van dit onderzoek geoperationaliseerd, zoals deze gepresenteerd zijn in het conceptueel model. Door de constructen te operationaliseren zijn de centrale concepten bruikbaar voor het verzamelen van empirisch materiaal. Achtereenvolgens worden leeftijd en duurzame inzetbaarheid met de bijbehorende constructen vitaliteit, employability en werkvermogen geoperationaliseerd en het werktype en werkbelasting. De vragenlijst zoals deze is ontstaan uit de operationalisering en verspreid is onder medewerkers van het Rijk, staat volledig weergegeven in appendix 3.

Leeftijd is in dit onderzoek als een continue variabele meegenomen. Leeftijd werd gemeten aan de hand van de volgende vraag: 'Wat is uw geboortejaar?'. Hierbij is een uitrolmenu toegevoegd, startend bij het jaar 1945.

Vitaliteit is in dit onderzoek gedefinieerd aan den hand van de definitie van Strijk en collega's (2015) (zie hoofdstuk 3). Hierbij is vitaliteit ingedeeld in veerkracht, motivatie en energie. Strijk en collega's hebben naast het ontwikkelen van een eenduidige definitie voor vitaliteit ook een bijbehorend Nederlands meetinstrument (de Vita-16) ontwikkeld. Dit instrument is gevalideerd en betrouwbaar gebleken (Strijk et al., 2015). De Vita-16 bestaat uit 16 vragen, waarvan 5 over energie, 6 over motivatie en 5 over veerkracht. De in het totaal 16 vragen zijn volledig meegenomen in de enquête. Een item van de schaal energie is bijvoorbeeld: 'Ik bruis van de energie'. De schaal motivatie heeft bijvoorbeeld als stelling: 'Als ik een doel heb, maak ik direct plannen om dit doel te behalen'. Een item van de schaal veerkracht is bijvoorbeeld: 'Ik kan heel goed oplossingen vinden in moeilijke situaties'. De 16 items werden allemaal gemeten op een 7-punt Likertschaal die gaat van zelden (1) naar altijd (7). Per module werd een constructscore berekend, namelijk het ongewogen gemiddelde van de stellingen die binnen dezelfde variabele vallen. De cronbach's α van deze schaal was voor veerkracht $\alpha=0.88$, voor motivatie $\alpha=0.90$ en voor energie $\alpha=0.89$.

Werkvermogen, in dit onderzoek is werkvermogen gedefinieerd als: 'de mate waarin werknemers gegeven hun fysieke en geestelijke staat en gezondheid tegemoet kunnen komen aan de werkeisen.' Hiermee houdt werkvermogen dus verband met gezondheid. Het werkvermogen werd in dit onderzoek gemeten aan de hand van één vraag. Over het algemeen wordt de Work Ability Index (WAI) als gouden standaard gezien, maar deze index heeft een sterke copyright en slechts één vraag hiervan is vrijgegeven. Daarom is van de WAI index slechts de volgende stelling gebruikt: 'Als u aan uw werkvermogen in de beste periode van uw leven 10 punten geeft, hoeveel punten zou u dan aan uw

werkvermogen op dit moment toekennen?’ Hierbij werd ter verheldering de definitie van werkvermogen toegevoegd aan de vragenlijst.

Employability, dit concept is in dit onderzoek gedefinieerd volgens de definitie van Rothwell & Arnold (2004): ‘Employability betekent in hoeverre medewerkers hun huidige en toekomstige baan uit kunnen voeren.’ Employability hangt in tegenstelling tot werkvermogen voornamelijk samen met iemands competenties en arbeidspositie. Rothwell en Arnold (2004) hebben bovendien een schaal ontwikkeld om de ervaren of gepercipieerde employability van werknemers te meten, die gezien de gehanteerde definitie als leidraad gebruikt werd in dit onderzoek. Van deze schaal zijn 6 items opgenomen in de vragenlijst, op dezelfde wijze als ICTU deze vragen heeft geformuleerd in de ‘Instrumentmap Inzetbaarheidsscan’. Deze 6 items vallen onder twee schalen die de gepercipieerde interne en externe inzetbaarheid van medewerkers meet. Een voorbeeld item van de schaal ‘interne inzetbaarheid’ is de vraag: ‘Zelfs als er een reorganisatie plaats gaat vinden in deze organisatie ben ik er zeker van dat ik mag blijven’. Een voorbeeldvraag van de schaal ‘externe inzetbaarheid’ is de vraag: ‘Ik zou me gemakkelijk kunnen omscholen, zodat ik elders beter inzetbaar ben’. De in het totaal 6 items worden gemeten op een 5 punt Likertschaal van 1=helemaal oneens naar 5=helemaal eens. De cronbach’s α van interne employability is $\alpha=0.67$ en van externe employability is $\alpha=0.75$. Hiermee is de cronbach’s α van interne employability net onder de aanname grens, maar om de vergelijkbaarheid van deze variabele met eerder onderzoek binnen het Rijk te behouden is deze variabele volledig meegenomen.

Werktype en werkbelasting, allereerst is op basis van eerder onderzoek een tweedeling gemaakt in de aard van het werk als zijnde zittend of niet zittend werk (Jans et al., 2007). Hierover is de volgende vraag meegenomen: ‘In welke mate maakt zittend werk deel uit van uw werk/baan?’ Deze vraag wordt gemeten op een 5-puntsschaal (altijd; ongeveer 3/4 van de tijd; ongeveer de helft van de tijd; ongeveer 1/4 van de tijd; nooit). Deze vraag is afkomstig uit de European Working Conditions Survey (2015).

De vragen over emotionele, mentale en fysieke werkbelasting zijn afkomstig uit de nationale enquête arbeidsomstandigheden (NEA) van het TNO, CBS en ministerie van SZW (Koppers et al., 2012). De vragen over emotionele belasting bestaan uit drie items, die oorspronkelijk afkomstig zijn uit de Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Kristensen & Borg, 2000). Deze vragen zijn gemeten op een 4-puntsschaal van ‘vaak’ naar ‘nooit’. Over mentale belasting zijn in de NEA 3 items opgesteld op basis van de Job Content Questionnaire (JCQ) van het onderzoek van Karasek (1985, 1998). Ook deze vragen zijn gemeten op een 4-puntsschaal van (1) vaak’ naar (4) nooit. Hierbij is één item uiteindelijk niet meer meegenomen, omdat deze niet bij mentale werkbelasting werd toebedeeld in de factoranalyse

en de cronbach's alpha hoger werd wanneer het item weggelaten werd (dit betreft item 1). De vragen over emotionele en mentale belasting geven inzicht in de druk die het werk geestelijk uitoefent op een werknemer. De 3 items over fysieke belasting van de NEA zijn afkomstig uit de Enquête Beroepsbevolking (EBB) en zijn ook gemeten door middel van een 4-puntsschaal (van vaak naar nooit). De Pearson r tussen de 2 meegenomen items van mentale werkbelasting is .711, de conbach's α van emotionele werkbelasting $\alpha=0.73$ en van lichamelijke werkbelasting $\alpha=0.32$. Vanwege de zeer lage cronbach's α van lichamelijke werkbelasting is ervoor gekozen om de drie items van deze schaal los mee te nemen in de analyses.

Controlevariabelen, naast de centrale variabelen die hierboven beschreven staan, werden ter controle ook enkele achtergrondvariabelen van de respondenten gemeten. De variabelen geslacht, opleiding, diensttijd en loonschaal zijn geïnccludeerd. Deze achtergrondvariabelen staan niet centraal in dit onderzoek, maar zijn meegenomen omdat deze mogelijk een invloed uitoefenen op de onderzoeksresultaten. Zo is bijvoorbeeld in eerder onderzoek een relatie aangetoond tussen geslacht en werkvermogen, waarbij vrouwen hoger scoren op werkvermogen (Van Vuuren, et al., 2011). Dit was echter een zwak verband, waardoor dit niet verder is meegenomen in dit onderzoek (Van Vuuren, et al., 2011). In het onderzoek van Van Vuuren et al. (2001) is geen relatie aangetoond tussen opleidingsniveau en duurzame inzetbaarheid. Desalniettemin blijkt uit ander onderzoek dat opleiding, dat sterk samenhangt met loonschaal, een hoge relatie heeft met werkvermogen. Dit komt doordat hoger opgeleiden in het algemeen gezonder zijn. Laagopgeleiden hebben namelijk meer chronische aandoeningen en een hogere kans op ziekten dan hoogopgeleiden (Mackenbach, 2010). Ook blijken opleidingsniveau en diensttijd invloed uit te oefenen op employability, waarbij employability lager is onder een mensen met een laag opleidingsniveau en afneemt met toenemende diensttijd (Van der Heijden et al., 2009).

Door deze achtergrondkenmerken mee te nemen, was het mogelijk hierin te differentiëren. De achtergrondvariabele geslacht is in dit onderzoek dichotoom (man/vrouw). Daarnaast is het achtergrondkenmerk aantal dienstjaren opgesplitst in drie categorieën (<5, 5-15 en >15 jaar). Ook werd naar de hoogst behaalde opleiding gevraagd (Basisonderwijs, VMBO, HAVO/VWO, MBO, HBO, WO). Tot slot werd naar de loonschaal gevraagd, waarbij de mogelijke antwoorden gegeven kunnen worden op een nominale schaal (loonschaal 1-19). Naast dat naar deze achtergrondkenmerken is gevraagd, is er ook een vraag meegenomen over het vervolg van het onderzoek. Bij deze vraag was het voor participanten mogelijk om in te vullen of zij ook mee wilden werken aan het kwalitatieve gedeelte en of zij graag het onderzoeksrapport wilden ontvangen.

Naast de variabelen die meegenomen zijn in dit onderzoek, bestond de vragenlijst ook uit een aantal vragen die enkel meegenomen zijn op aanvraag van Afdeling Personeelsbeleid Rijk. Deze vragen gingen bijvoorbeeld over leren en ontwikkelen en over waar de participant werkzaam is. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de operationalisering van het kwalitatieve onderzoek gedeelte.

4.3.2 Kwalitatieve meting

De veronderstelden hypothesen in dit onderzoek zijn niet louter met kwantitatieve data onderzocht, maar ook met aanvullende kwalitatieve interviews. In de tabel in appendix 1 zijn de variabelen opgenomen die aan bod zijn gekomen gedurende de interviews. De interviewvragen bestaan uit vijf categorieën. Allereerst is een algemene achtergrondvraag gesteld over de participant en de functie. Daarnaast werd hierbij gevraagd naar leeftijd, een centrale variabele in dit onderzoek. Om de reden dat dit persoonskenmerken zijn, zijn deze concepten niet in het schema opgenomen van appendix 1. Ten tweede zijn vragen gesteld over de duurzame inzetbaarheid van de participant. Dit zijn vragen over de drie kerndimensies vitaliteit, employability en werkvermogen. Vervolgens werden in de derde categorie vragen gesteld over in welke mate het werk zittend wordt gedaan en in welke mate de participant werkbelasting ervaart. Bovendien zijn tijdens de interviews waar nodig ook extra vragen gesteld bij de hoofdvragen, zoals waarom participanten iets ervaren. Ten vierde is aan alle participanten gevraagd of zij het idee hebben dat leeftijd een rol speelt in deze factoren en bij de moderatie factoren of deze invloed uitoefenen op de aspecten van duurzame inzetbaarheid. Tot slot zijn de participanten geïnformeerd over de uitkomsten van de kwantitatieve analyses, om hier een reflectie op te geven. Hiermee werd beoogd om een interpretatie te kunnen geven van de kwantitatieve uitkomsten. De interviews werden enkel bedoeld om interpretaties te genereren voor de kwantitatieve uitkomsten en niet om de causale relaties te onderzoeken. Hierdoor werd het mogelijk om meer diepgang te genereren ten aanzien van de kwantitatieve uitkomsten en werden suggesties gevonden waarom bepaalde uitkomsten mogelijk uit de kwantitatieve resultaten zijn gekomen.

4.4 Kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit van dit onderzoek te bespreken, is onderscheid gemaakt tussen validiteit en betrouwbaarheid. Door rekening te houden met deze aspecten, neemt de geldigheid van deze conclusies toe (Van Thiel, 2012). Validiteit betekent dat het onderzoek meet wat het veronderstelt te meten. Verder betekent betrouwbaarheid in hoeverre de metingen stabiel zijn. Binnen zowel het

kwantitatieve als het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek is erop gelet de kwaliteit van het onderzoek te kunnen borgen.

4.4.1 Validiteit

Validiteit kan op verschillende manieren gecategoriseerd worden. In dit onderzoek is gekozen om te categoriseren aan de hand van wat mogelijk is binnen de resultaten van het onderzoek. Dit betekent dat validiteit opgesplitst wordt in interne en externe validiteit (Verschuren & Doorewaard, 2007; Van Thiel, 2012). Interne validiteit betekent de geldigheid van het onderzoek, namelijk of de uitspraken intern geldig zijn. Interne validiteit betreft daarmee de mate waarin de beoogde causale relatie daadwerkelijk is gemeten en dus conclusies getrokken kunnen worden over de onderzochte relatie (Verschuren & Doorewaard, 2007; Van Thiel, 2012). Een risico van het trekken van causale conclusies is dat andere variabelen invloed uitoefenen op de onderzochte relatie. Dit schaadt de interne validiteit. Om dit te voorkomen is het belangrijk om mogelijke storende variabelen mee te nemen. Daarom worden in dit onderzoek op basis van het theoretisch kader verschillende achtergrondvariabelen meegenomen om de interne validiteit zo goed mogelijk te kunnen waarborgen van het kwantitatief onderzoek. Daarnaast kan de interne validiteit verlaagd zijn door sociaal wenselijke antwoorden. Geprobeerd is om de kans op dit type antwoorden te verkleinen door de anonimiteit van zowel de enquête als de interviews te benadrukken.

Externe validiteit betekent dat de resultaten generaliseerbaar zijn over verschillende methoden, tijd, situaties en populaties (Verschuren & Doorewaard, 2007). In dit onderzoek is het voornamelijk van belang dat de resultaten geldig zijn voor de gehele beoogde populatie: medewerkers van het Rijk (N=120.000 medewerkers). Aangezien het Rijk een grote populatie is, is een zo nauwkeurig en representatief mogelijke steekproef opgesteld. Deze is tot stand gekomen door een gestratificeerde gerandomiseerde trekking, in samenwerking met beleidsinformatie van het ministerie van BZK. De generaliseerbaarheid van de interviews is daarentegen lager, aangezien niet alle verschillende ministeries en uitvoeringsorganisaties onderzocht zijn.

4.4.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid betekent dat de meting van het onderzoek (1) nauwkeurig en (2) stabiel is, ofwel dat de meting consistent is (Van Thiel, 2012). Een onderzoek is betrouwbaar wanneer de aanpak en resultaten onafhankelijk zijn van het moment van onderzoek, de onderzoeker en de meetinstrumenten. Dit maakt dat de bevindingen van een onderzoek niet toevallig, maar systematisch

zijn. De mate van nauwkeurigheid is voornamelijk afhankelijk van de kwaliteit van het meetinstrument (Van Thiel, 2012). Het meetinstrument moet nauwkeurig de beoogde variabelen kunnen meten.

In dit onderzoek is allereerst een vragenlijst opgesteld om de beoogde variabelen te meten. Om te kunnen waarborgen dat deze vragenlijst nauwkeurig en systematisch is, worden achtergrondvariabelen gevraagd. Daarnaast zijn de vragen over de centrale variabelen minimaal op een 4-puntsschaal opgesteld, waardoor afdoende onderscheid gemaakt kan worden tussen participanten. Daarnaast is herhaalbaarheid van belang voor een betrouwbaar onderzoek. Dit betekent dat dezelfde meting ook tot dezelfde resultaten leidt onder dezelfde omstandigheden (Van Thiel, 2012). Herhaalbaarheid betekent ook dat een grotere zekerheid van de juistheid van het onderzoek ontstaat (Van Thiel, 2012). Om de herhaalbaarheid te bevorderen is in dit onderzoek een steekproef van representatieve omvang getrokken. Bovendien zijn voor de herhaalbaarheid en nauwkeurigheid van dit onderzoek enkel bestaande meetschalen gebruikt, zoals beschreven in de operationalisering.

Ook in het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek is geprobeerd de betrouwbaarheid te waarborgen. Allereerst is geprobeerd een brede selectie te maken van respondenten, om zo de herhaalbaarheid te vergroten. Zo was binnen de groep van aanmeldingen voor de interviews duidelijk binnen welk departement iemand werkzaam was (a.d.h.v. het mailadres) en daarmee was geprobeerd een diverse groep aan participanten samen te stellen. Bij herhaling van dit onderzoek zullen mogelijk niet dezelfde resultaten gevonden worden. Dit komt doordat naar percepties gevraagd wordt en deze kunnen veranderen. Om de transparantie te vergroten zijn transcripten gemaakt van de interviews. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op hoe de onderzoeksresultaten vervolgens zijn geanalyseerd.

4.5 Data analyse

De analyse vond plaats door middel van SPSS Statistics versie 20. Om de data te kunnen analyseren zijn verschillende stappen gevolgd, namelijk 1) ruwe data bewerken, 2) check op modelassumpties en 3) regressieanalyses. De eerste stap was om de ruwe data te bewerken ter voorbereiding op de analyse. Allereerst is van geslacht een dummy gemaakt (0=man, 1=vrouw). Vervolgens heeft een hercodering plaatsgevonden van de leeftijd naar leeftijd in jaren, omdat hierbij een uitrolmenu is gebruikt waarbij categorie 1 begon voor werknemers geboren in 1945. Ten tweede is een exploratieve factoranalyse uitgevoerd om de unidimensionaliteit van de schalen te testen, waarbij alle onderzochte items in één keer getoetst zijn (zie appendix 4). Door middel van het uitvoeren van een factoranalyse is het duidelijk geworden welke items tot dezelfde schaal behoren. De factoranalyse is met de

rotatiemethode direct-oblimin uitgevoerd, omdat deze het meest geschikt is wanneer correlatie tussen de concepten werd verwacht op basis van de theorie (Field, 2013). Uit de factoranalyse bleek dat alle items bij de bijbehorende overkoepelende variabelen werden herkend. Alleen de vraag over werkvermogen laadde op de verkeerde factor, namelijk veerkracht. Daarnaast laadde een item van de mentale belasting schaal op de variabele zittend werk. Hierbij is gekozen om werkvermogen los mee te nemen in de analyses, omdat het een centrale variabele is en aan de hand van één item is gemeten. Vervolgens is een cronbach's α test uitgevoerd. Zoals eerder is benoemd, had de schaal lichamelijke werkbelasting een te lage cronbach's α en werd deze daarom als losse items meegenomen in de analyses. Van de andere verschillende items die onder één variabele vallen zijn nieuwe variabelen gemaakt. Daarna is getest of de data aan de modelassumpties van een regressieanalyse voldoen (De Vocht, 2015). De getoetste modelassumpties komen uitgebreid aan bod in hoofdstuk 5. Verder zijn beschrijvende vooranalyses gedaan naar de centrale variabele in dit onderzoek (zie conceptueel model) en de controlevariabelen (gemiddelden, standaarddeviaties en minimum/maximum). Vervolgens zijn correlaties berekend alvorens de regressieanalyses uitgevoerd zijn. De regressieanalyses zijn uitgevoerd aan de hand van de z-scores om alle hypothesen te toetsen. Gekozen is voor het toepassen van een multiple lineaire hiërarchische regressieanalyse. Dit houdt in dat tegelijkertijd meerdere onafhankelijke variabelen getoetst zijn, omdat naast leeftijd ook controlevariabelen in de analyse zijn toegevoegd. Deze toets bestond uit twee stappen, waarbij allereerst de controlevariabelen toegevoegd werden en vervolgens de onafhankelijke variabele leeftijd werd toegevoegd.

De kwalitatieve data-analyse is tot stand gekomen door allereerst, met toestemming van de participant, een geluidsopname te maken van de interviews en deze te transcriberen. De transcripten zijn naar de geïnterviewde respondenten gestuurd ter controle en tevens om verzekerd te zijn het transcript voor het onderzoek te mogen gebruiken. Deze transcripten werden geordend, om inzicht te verwerven in welke data relevant zijn voor het onderzoek. Op deze manier konden de interviews bijdragen aan het interpreteren van de kwantitatieve data. De resultaten van de kwantitatieve analyses zijn te vinden in hoofdstuk 5 en van de kwalitatieve data in hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 5. Kwantitatieve Resultaten – De huidige stand van duurzame inzetbaarheid

De onderzoeksresultaten van de analyse van het kwantitatieve gedeelte worden gepresenteerd in dit hoofdstuk. De resultaten zijn opgebouwd in lijn van de opgestelde hypothesen uit hoofdstuk 3. Allereerst zullen de beschrijvende statistiek en de correlaties van de onderzochte variabelen uiteengezet worden. Vervolgens zullen de analyses van de drie hypothesen beschreven worden in de corresponderende paragrafen (5.3, 5.4 en 5.5). Dit hoofdstuk beantwoordt daarmee de empirische deelvragen (vraag 4 en 5). Tot slot komen in een samenvattende tabel de belangrijkste resultaten aanbod.

5.1 Beschrijvende statistiek en correlaties

Allereerst laat tabel 3 de beschrijvende statistiek van de controlevariabelen zien. Deze controlevariabelen omvatten de volgende kenmerken van de participanten: geslacht, opleidingsniveau, diensttijd en loonschaal. Binnen het Rijk is het opleidingsniveau en de diensttijd niet bekend, waardoor onbekend is of deze twee variabelen representatief zijn voor de getrokken steekproef. In samenwerking met gegevens van bedrijfsinformatie is bekeken of de participanten representatief zijn voor de onderzochte cohorten. Hieruit blijkt ook dat er in ongeveer dezelfde mate meer mannen aanwezig zijn in de drie leeftijdscohorten dan vrouwen, waardoor deze steekproef als representatief bevonden kan worden.

Tabel 3. Beschrijvende statistiek controlevariabelen

	Waarden	Label	Frequentie	Percentage	M	SD	Min	Max
Geslacht	0	Man	1388	55,3%	0.45	0,5	0	1
	1	Vrouw	1124	44,7%				
Opleidingsniveau	1	Laag	9	0,4%	4.4	1,3	1	6
	2	VMBO	297	11,8%				
	3	Havo/VWO	268	10,7%				
	4	MBO	667	26,6%				
	5	HBO	679	27%				
	6	Universiteit	592	23,6%				
Diensttijd	<5	Laag	282	11,2%	2.6	0,7	1	3
	5-15	Gemiddeld	527	21,0%				
	>15	Hoog	1703	67,8%				
Loonschaal	1-19				9.0	2,6	1	19

Vanwege de centrale onafhankelijke variabele van dit onderzoek, leeftijd, is tabel 4 gewijd aan het aantal respondenten in bepaalde leeftijdsgroepen en de bijbehorende procenten. Hierin is terug te zien dat met het beoogde doel van dit onderzoek voldoende ouderen (mensen >50 jaar) hebben deelgenomen aan het onderzoek. Ook is opvallend dat van de benaderde leeftijdsgroepen de groep van 50-59 jaar de hoogste respons heeft en dat de respons dus niet in iedere groep gelijk is.

Tabel 4. Leeftijd

Leeftijdsgroep	Leeftijd	N	%
1	<50	764	30,4
2	50-59	994	39,6
3	>60	754	30,0
	Totaal	2512	100,0

Tabel 5 geeft een overzicht van de beschrijvende statistiek van de verschillende onderzochte variabelen. Deze verschillende variabelen zijn gemeten aan de hand van verschillende schalen, waarop gelet dient te worden bij het aflezen van de beschrijvende statistiek. Daarom worden achter alle variabelen de verschillende schalen tussen haakjes genoemd. Hieruit blijkt dat de gemiddelde leeftijd van participanten in dit onderzoek hoger ligt dan over het algemeen binnen het Rijk (M=52,3 jaar). Dit is te verklaren doordat ouderen over gerepresenteerd zijn in de steekproef, vanwege de gekozen leeftijdscohorten enerzijds en de hogere respons in het cohort 50-59 jaar anderzijds. Verder valt op dat het gemiddelde van werkvermogen de score M=8,0 bedraagt. Tot slot valt op dat de mentale werkbelasting gemiddeld veel hoger (M=3,4) scoort dan lichamelijke (M=1,8) en emotionele (M=1,8) werkbelasting.

Tabel 5 Beschrijvende statistiek van de onderzochte schalen

	M	SD	Min	Max
Leeftijd	52,3	10,5	19	73
Veerkracht (/7)	5,0	1,0	1	7
Motivatie (/7)	4,9	1,1	1	7
Energie (/7)	4,5	1,2	1	7
Interne employability (/5)	3,3	0,8	1	5
Externe employability (/5)	3,0	0,9	1	5
Werkvermogen (/10)	8,0	1,5	1	10
Mentale werkbelasting (/4)	3,4	0,6	1	4
Lichamelijke werkbelasting (/4)	1,8	0,5	1	4

(vraag 1: kracht)	1,2	0,5	1	4
(vraag 2: werkhouding)	1,6	0,7	1	4
(vraag 3: herhalende bewegingen)	2,5	0,9	1	4
Emotionele werkbelasting (/4)	1,8	0,5	1	4
Zittend werk (/5)	4,2	0,8	1	5

5.2 Correlaties

Na het uitvoeren van de vooranalyses zijn de correlaties tussen de verschillende variabelen berekend. Een correlatiecoëfficiënt ligt tussen de -1 en 1. Wanneer het coëfficiënt negatief is, is er sprake van een negatief verband en wanneer er een positief coëfficiënt is, is het verband positief. Hoe dichter het coëfficiënt naar de -1 of 1 ligt, des te sterker is het verband. Ofwel, de absolute waarde van het coëfficiënt geeft de sterkte van het verband aan. Alle centrale variabelen en controlevariabelen van dit onderzoek zijn opgenomen in de correlatietabel. Daarnaast geven de sterretjes (*) aan of er significante correlaties zijn gevonden. Een verband met één sterretje (*) verwijst naar een significantie van .05, ofwel een betrouwbaarheid van 95%. Wanneer bij een verband twee sterretjes (**) worden aangegeven, is er sprake van een correlatie van .01. Dit drukt een betrouwbaarheid van 99% uit.

Uit de correlatietabel blijkt dat vrijwel alle onderzochte variabelen een hoge significante correlatie van $p < .01$ hebben (Tabel 6). De eerste hypothese veronderstelt een relatie tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid. Daarentegen heeft de onafhankelijke variabele leeftijd relatief weinig significante correlaties. Leeftijd heeft namelijk geen significante correlatie met energie, veerkracht, zittend werk, mentale werkbelasting, het eerste item van lichamelijke werkbelasting (kracht zetten) en het tweede item van lichamelijke werkbelasting (werkhouding). De tweede hypothese veronderstelt dat werkbelasting (mentaal, emotioneel, lichamenlijk) de relatie versterkt tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid. Mentale werkbelasting is niet significant gecorreleerd met energie, interne employability, externe employability, zittend werk, loonschaal en geslacht. Verder is emotionele werkbelasting niet significant gecorreleerd met motivatie, externe employability, het derde item van lichamelijke werkbelasting (herhalende bewegingen), geslacht, diensttijd en loonschaal. Het eerste item van lichamelijke werkbelasting (lichamelijke inspanning/kracht zetten) is verder ook niet significant gecorreleerd met energie, motivatie, veerkracht, interne en externe employability, werkvermogen, het derde item van lichamelijke werkbelasting (herhalende bewegingen) en diensttijd. Tot slot veronderstelt de derde hypothese dat zittend werk de relatie versterkt tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid. Zittend werk is niet significant gecorreleerd met werkvermogen. Daarnaast zijn verschillende controlevariabelen onderzocht. De controlevariabele geslacht is niet significant gecorreleerd met interne employability en

werkvermogen. Daarnaast is de controlevariabele loonschaal niet significant gecorreleerd met energie en emotionele werkbelasting. Alle andere variabelen zijn wel significant gecorreleerd. Dit betekent dat verschillende variabelen correleren, maar het hoeft niet zo te zijn dat de ene variabele de andere veroorzaakt. Om causale verbanden te toetsen worden in dit onderzoek regressieanalyses uitgevoerd.

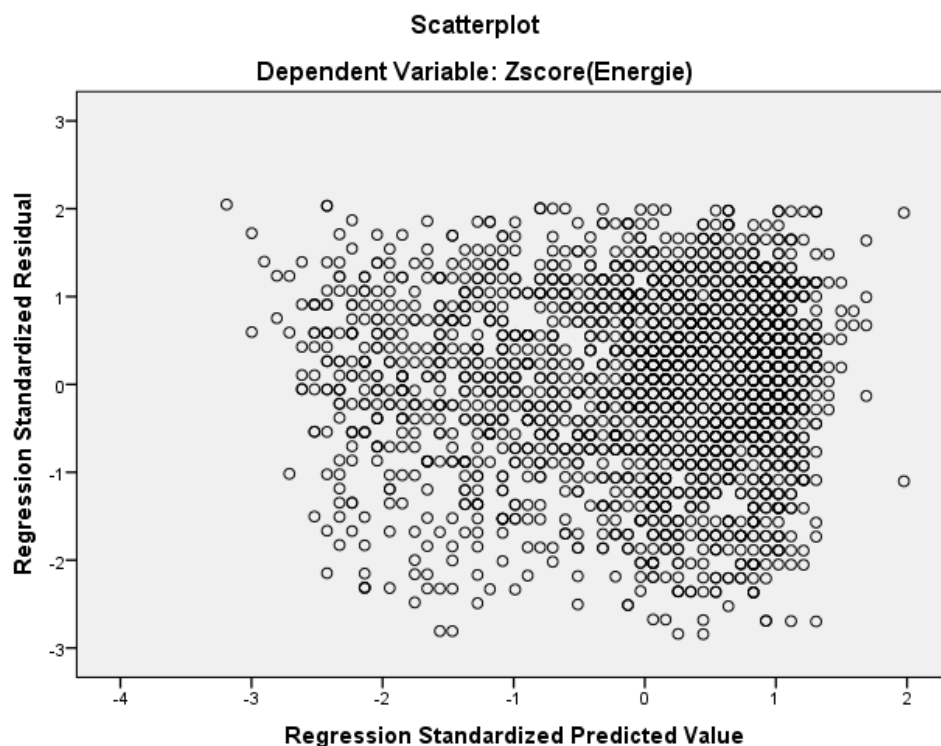
Tabel 6. Correlaties

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Leeftijd	-																
2. Energie	.018	-															
3. Motivatie	-.121**	.562**	-														
4. Veerkracht	.009	.602**	.580**	-													
5. Interne Employability	-.081**	.356**	.353**	.335**	-												
6. Externe Employability	-.350**	.278**	.327**	.305**	.425**	-											
7. Werkvermogen	-.057**	.537**	.328**	.356**	.284**	.206**	-										
8. Zittend werk	-.019	-.084**	-.075**	-.111**	-.046*	-.063**	.030	-									
9. Mentale WB	-.011	.020	.083**	.108**	-.014	-.015	.048*	.032	-								
10. Emotionele WB	-.064**	-.144**	-.027	-.066**	-.056**	.007	-.096**	-.240**	.214**	-							
11. Lichamelijke WB1	-.018	.034	-.009	.010	-.030	.036	-.053*	-.483**	.064**	.205**	-						
12. Lichamelijke WB2	-.032	-.127**	-.051*	-.056**	-.102**	-.020	-.116**	-.188**	.063**	.226**	.308**	-					
13. Lichamelijke WB3	.044*	-.083**	-.036	-.093**	-.135**	-.116**	-.066**	.166**	.059**	-.009	.006	.176**	-				
14. Geslacht	-.199**	-.050*	.086**	-.055**	-.018	.089**	.019	.181**	-.004	-.117	-.104**	-.041	.089**	-			
15. Opleiding	-.253**	.030	.103**	.052**	.175**	.223**	.126**	.145**	.078**	.067**	-.186**	-.059**	-.089**	.018	-		
16. Diensttijd	.626**	-.048*	-.117**	-.020	-.095**	-.325**	-.071**	-.058**	-.053*	.013	.034	.022	.073**	-.132**	-.235**	-	
17 Loonschaal	.097**	.040	.064**	.064**	.232**	.056**	.166**	.186**	.023	.033	-.301**	-.112**	-.121**	-.181**	.577**	.051*	-

Opmerking: *p< .05, ** p<.01.

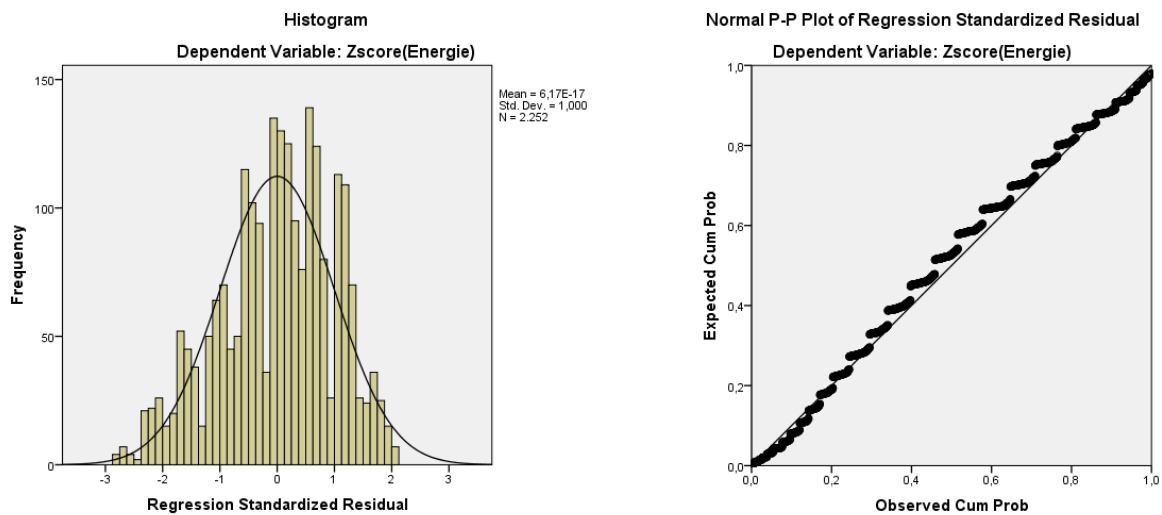
5.3 Voorwaarden regressieanalyse

Een regressieanalyse is bedoeld om causale lineaire relaties te toetsen tussen onafhankelijke waarde X en afhankelijke variabelen Y. Om een regressieanalyse uit te voeren is het belangrijk dat vooraf wordt voldaan aan verschillende vooronderstellingen (De Vocht, 2015). Ten eerste is het van belang dat de variabelen gemeten zijn op een interval- of ratioschaal (De Vocht, 2015). In dit onderzoek is aan deze vereiste voldaan. Ten tweede moeten de verwachte verbanden tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen causaal zijn volgens de theorie (De Vocht, 2015). Aangezien in dit onderzoek alle hypothesen gebaseerd zijn op wetenschappelijke literatuur en causale verbanden verwacht worden, is aan deze vereiste voldaan. Ten derde moet in werkelijkheid sprake zijn van een lineaire regressievergelijking in de populatie (De Vocht, 2015). In de scatterplot (figuur 6) wordt duidelijk dat de residuen volstrekt willekeurig verdeeld zijn en op alle niveaus dezelfde variantie hebben van de onafhankelijke variabele. De residuen zijn namelijk evenwichtig verdeeld rond de horizontale nullijn en het is niet mogelijk een patroon in de residuen waar te nemen, ofwel de variantie is constant (homoscedastisch). Dit betekent dat hier aan de voorwaarde voor lineariteit en homoscedasticiteit wordt voldaan. De variantie zou niet constant zijn, wanneer de residuen in de scatterplot steeds verder naar de nullijn toe zouden gaan liggen of steeds verder van de nullijn gingen liggen. In dit voorbeeld is de scatterplot van energie weergegeven ter illustratie. In appendix 5 worden voor de volledigheid de figuren van de andere afhankelijke variabelen weergegeven.



Figuur 6: Scatterplot

Ten vierde moeten de residuen bij benadering normaal verdeeld zijn (De Vocht, 2015). Deze normaal verdeling is grafisch weergegeven door middel van een histogram (figuur 7). Een curve van een normaal verdeling heeft een klokvorm en is symmetrisch. Hierbij zijn de oppervlakten van de linkerkant en rechterkant van het gemiddelde gelijk. Aan deze voorwaarde is voldaan, omdat in figuur 7 een normale verdeling te zien is. Daarnaast laat de Normal P-Plot zien dat alle gestandaardiseerde residuen rondom het diagonaal liggen en daarmee de errors normaal verdeeld zijn.



Figuur 7: Normaal verdeling

Ten vijfde moeten de observaties van zowel de onafhankelijke als afhankelijke variabelen onafhankelijk van elkaar zijn (De Vocht, 2015). Om de reden dat in dit onderzoek alle variabelen slechts eenmalig bij de respondenten zijn gemeten, wordt aan deze voorwaarde voldaan. Aan alle voorwaarden voor een lineaire regressieanalyse is voldaan. Daarom worden in de volgende paragraaf de hypothesen getoetst aan de hand van een lineaire regressieanalyse.

5.4 De invloed van leeftijd op duurzame inzetbaarheid

Zoals tabel 6 laat zien, bestaan er verschillende correlaties tussen de onderzochte variabelen. Om de relatie te bepalen en te toetsen tussen de onafhankelijke variabele leeftijd en de dimensies van duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, employability en werkvermogen) is een hiërarchische regressie analyse uitgevoerd. Hierbij zijn de controlevariabelen geslacht, opleidingsniveau, diensttijd en loonschaal meegenomen. Deze analyse is uitgevoerd om de eerste hypothese, bestaande uit drie subhypothesen (a, b, c) te kunnen onderzoeken. Deze zijn als volgt: hoe hoger de leeftijd, des te lager: a) de vitaliteit, b) het werkvermogen c) de externe employability en des te hoger de interne employability. In tabel 7 wordt de regressieanalyse gepresenteerd. De drie subdimensies van duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, employability, werkvermogen) worden in zes aparte regressies

getoetst, door middel van twee stappen (veerkracht, motivatie, energie, interne en externe employability en werkvermogen). In tabel 7 wordt de bèta weergegeven van de relatie en of deze significant is. Daarnaast wordt de R-square weergegeven, die laat zien hoeveel het model verklaart. Hieruit valt op dat de R-square bij vrijwel alle variabelen kleiner is dan 0.07, wat betekent dat het model minder dan 7% van de variatie verklaart. Alleen de R-square van externe employability is 0.158, wat betekent dat variatie in externe employability voor 15,8% verklaard wordt door leeftijd en de getoetste controlevariabelen.

Deze resultaten laten verschillende significante relaties zien. Om te beginnen hebben de vier controlevariabelen een significante relatie met verschillende afhankelijke variabelen. Geslacht heeft bijvoorbeeld invloed op de drie dimensies van vitaliteit (veerkracht $\beta = -.97^*$; motivatie $\beta = .157^{**}$; energie $\beta = -.091^*$). Ook heeft opleidingsniveau een positief significante relatie met externe employability ($\beta = .091^{**}$). Oftewel, hoger opgeleiden verwachten elders gemakkelijker een baan te kunnen vinden dan lager opgeleiden. Verder heeft diensttijd een negatief significante relatie met alle afhankelijke variabelen, behalve veerkracht. Dit betekent dat hoe hoger de duur dat een medewerker in dienst is, des te lager zijn/haar motivatie ($\beta = -.093^*$), energie ($\beta = -.140^{**}$), werkvermogen ($\beta = -.082^*$) en interne ($\beta = -.101^{**}$) en externe employability ($\beta = -.234^{**}$). Tot slot heeft loonschaal een positief significante relatie met motivatie ($\beta = .030^{**}$), interne employability ($\beta = .093^{**}$) en werkvermogen ($\beta = .070^{**}$). Met andere woorden een medewerker in een hogere loonschaal is gemotiveerder, heeft een hoger werkvermogen en heeft het gevoel over een hogere interne employability te beschikken.

Daarnaast laat de centrale onafhankelijke variabele in dit onderzoek, leeftijd, een negatief significante relatie zien met motivatie ($\beta = -.006^*$) en interne- ($\beta = -.006^*$) en externe employability ($\beta = -.021^{**}$). Dit betekent dat naarmate men ouder wordt, men minder gemotiveerd is en men verwacht een lagere interne en externe employability te hebben. Aangezien de bèta's kleiner dan 0.1 zijn, betekent dit dat deze effecten zwak zijn. Opvallend is dat de relatie tussen leeftijd en energie positief significant is ($\beta = .007^*$). Met andere woorden, de energie neemt toe naarmate men ouder wordt. Met deze bevindingen kan de eerste deelhypothese, hypothese 1a: '*Hoe hoger de leeftijd, des te lager de vitaliteit*', slechts deels aangenomen worden. Een hogere leeftijd heeft aan de ene kant namelijk wel een lagere motivatie tot gevolg, maar aan de andere kant een hogere mate van energie. De volgende hypothese 1b: '*Hoe hoger de leeftijd, des te lager het werkvermogen*', wordt verworpen. Tot slot wordt hiermee de laatste hypothese 1c: '*Hoe hoger de leeftijd, des te lager de externe employability en hoger de interne employability*' deels aangenomen.

Tabel 7. Hiërarchische regressieanalyse van leeftijd op duurzame inzetbaarheid

Dimensions	Veerkracht		Motivatie		Energie		Interne employability		Externe employability		Werkvermogen	
	β	R ²	β	R ²	β	R ²	β	R ²	β	R ²	β	R ²
<i>Stap 1</i>												
Geslacht	-.102*		.169**		-.103*		.022		.089*		.082*	
Opleidingsniveau	.018		.033		-.003		.014		.132**		.005	
Diensttijd	-.035		-.146**		-.084**		-.149**		-.406**		-.110**	
Loonschaal	.017		.025*		.014		.088**		-.007		.067**	
		.005		.026		.005		.064		.130		.034
<i>Stap 2</i>												
Geslacht	-.097*		.157**		-.091*		.011		.050		.076	
Opleidingsniveau	.023		.020		.010		.003		.091**		-.001	
Diensttijd	-.056		-.093*		-.140**		-.101**		-.234**		-.082*	
Loonschaal	.015		.030**		.009		.093**		.010		.070**	
Leeftijd	.003		-.006*		.007*		-.006*		-.021**		-.003	
		.005		.028		.007		.066		.156		.035

Opmerking: * $p < .05$, ** $p < .01$.

5.5 De invloed van werkbelasting (mentaal, emotioneel, lichamelijk) op de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid

In tabel 8 staan de resultaten van de regressie analyses met het interactie effect van leeftijd met de drie verschillende soorten werkbelasting (mentaal, emotioneel en lichamelijk) weergegeven. In deze analyse worden ook de controlevariabelen geslacht, opleidingsniveau, diensttijd en loonschaal meegenomen. Deze analyse is uitgevoerd om hypothese 2, met de bijbehorende subhypothesen (a, b, c) te toetsen. Deze hypothese was als volgt: 'a) *Mentale werkbelasting*, b) *emotionele werkbelasting* en c) *lichamelijke werkbelasting modereren de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid, zodat de relatie tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid versterkt wanneer de mate van werkbelasting hoog is*'. De verschillende subdimensies van duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, employability, werkvermogen) worden in zes aparte regressies onderzocht (veerkracht, motivatie, energie, interne en externe employability en werkvermogen). Verder geldt ook in deze regressieanalyse dat de R-squares laag zijn ($R^2 < .1$), ofwel de verklaarde variantie. Hierbij vormt de R-square voor externe employability nogmaals een uitzondering en is deze wel aanzienlijk hoger ($R^2 = .172$).

Deze resultaten laten zes verschillende interactie-effecten zien, die vervolgens geplott zijn in een grafiek. Alle vastgestelde moderaties hebben echter wel een lage bèta ($\beta < .01$), wat betekent dat de effecten zwak zijn.

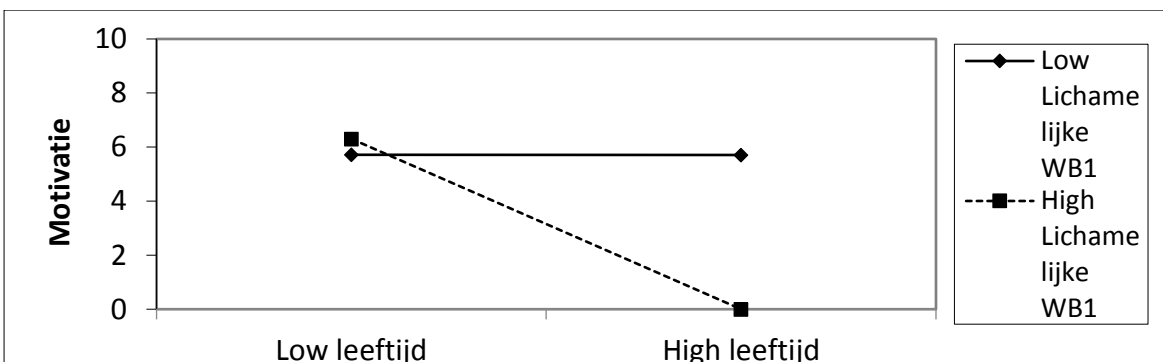
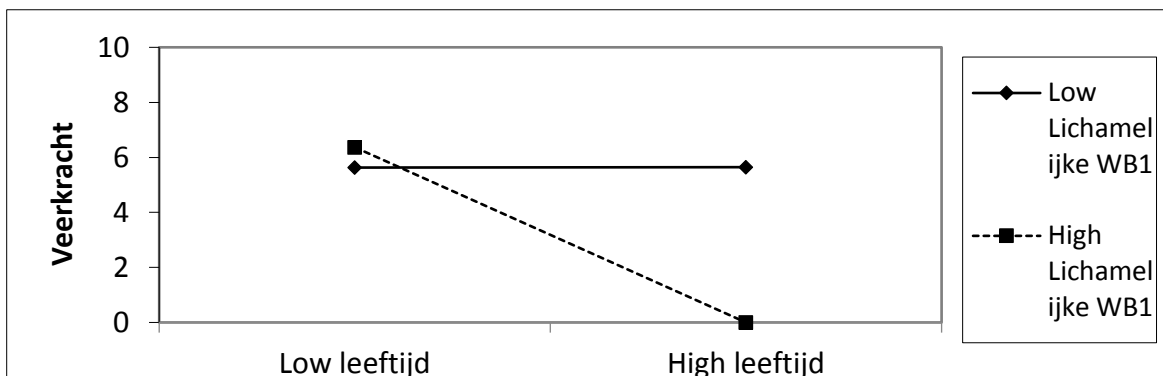
Tabel 8. Hiërarchische regressieanalyse met werkbelasting als interactie-effect

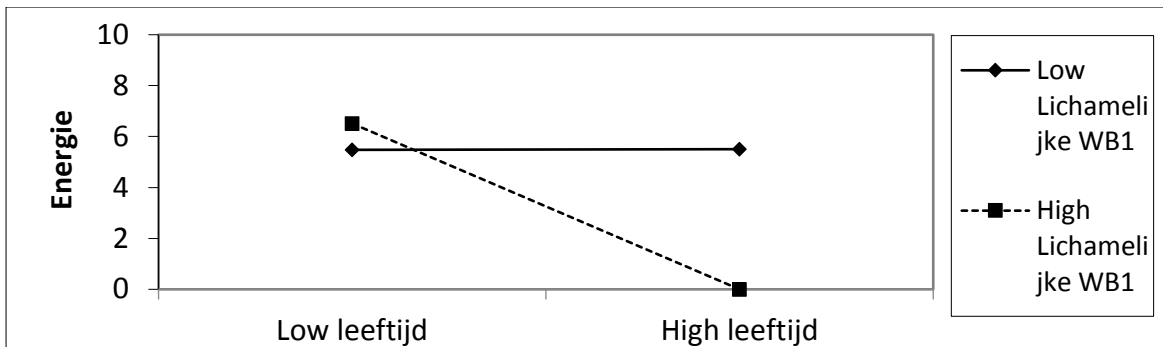
Dimensions	Veerkracht		Motivatie		Energie		Interne employability		Externe employability		Werkvermogen	
	β	R ²	β	R ²	β	R ²	β	R ²	β	R ²	β	R ²
<i>Stap 1</i>												
Geslacht	-.094*		.160**		-.107*		.023		.087*		.097*	
Opleidings-niveau	.020		.033		-.006		.020		.132**		.000	
Diensttijd	-.028		-		-.085*		-.147**		-.414**		-.121**	
Loonschaal	.019		.029**		.018		.089**		-.005		.072**	
		.006		.028		.006		.068		.133		.039
<i>Stap 2</i>												
Geslacht	-.077		.158**		-.100*		.026		.083*		.080	
Opleidings-niveau	.019		.015		.016		.011		.092**		-.006	
Diensttijd	-.016		-.069		-		-.083*		-.240**		-.066	
Loonschaal	.020		.040**		.018		.096**		.018		.076**	
Leeftijd	-.001		-		.005		-.007**		-.021**		-.005	
			.009**									
Mentale WB	-.049		.001		-.016		-.008		-.119		.046	
Leeftijd x mentale WB	.003		.002		.001		.000		.002		.000	
Emotionele WB	-.061		-.024		-.412		-.226*		-.104		.058	
Leeftijd x emotionele WB	-.001		-.000*		.005		-.003		.002		-.003	
Lichamelijke 1 WB	.380		.296*		.512*		.057		.058		.142	
Leeftijd x lichamelijke1 WB	-		-.005*		-.008*		.001		.001		-.002	
Lichamelijke 2 WB	-.112		-.176		-.331		.036		.041		-.406**	

Leeftijd x lichamelijke2 WB	.002	.003	.004	-.002	-.001	.006**
Lichamelijke 3 WB	.222	.125	-.020	.060	.047	.114
Leeftijd x lichamelijke3 WB	-	-.003	-.001	-.003	-.002	-.003
		.041	.049	.060	.096	.172
						.062

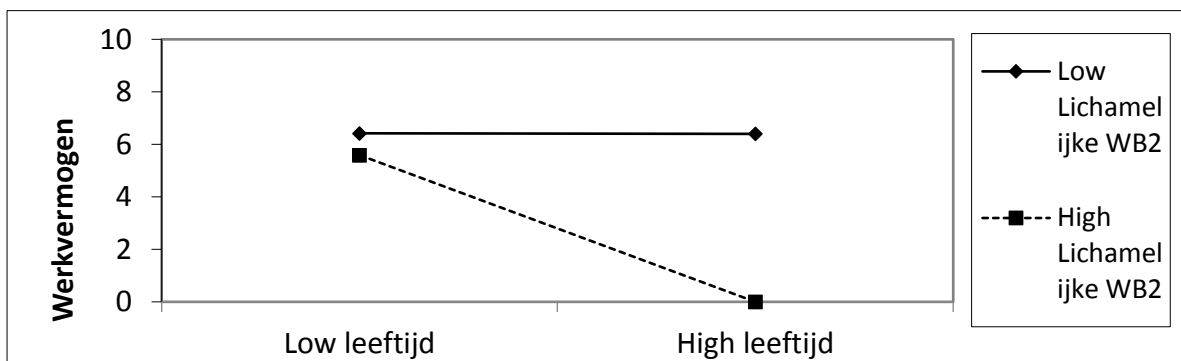
Opmerking: *p< .05, ** p<.01.

Vanwege de lage cronbach's alpha zijn alle items van lichamelijke werkbelasting afzonderlijk onderzocht. Hieruit blijkt dat het eerste item (mate van kracht gebruik) de relatie tussen leeftijd en alle dimensies van vitaliteit modereert (veerkracht $\beta=-.006^{**}$; motivatie $\beta=-.005^{*}$; energie $\beta=-.008^{**}$). Dit betekent dat een hoge mate van werkbelasting door het gebruik van kracht in het werk, de relatie wordt versterkt tussen een toenemende leeftijd en een afname in veerkracht, energie en motivatie (vitaliteit).

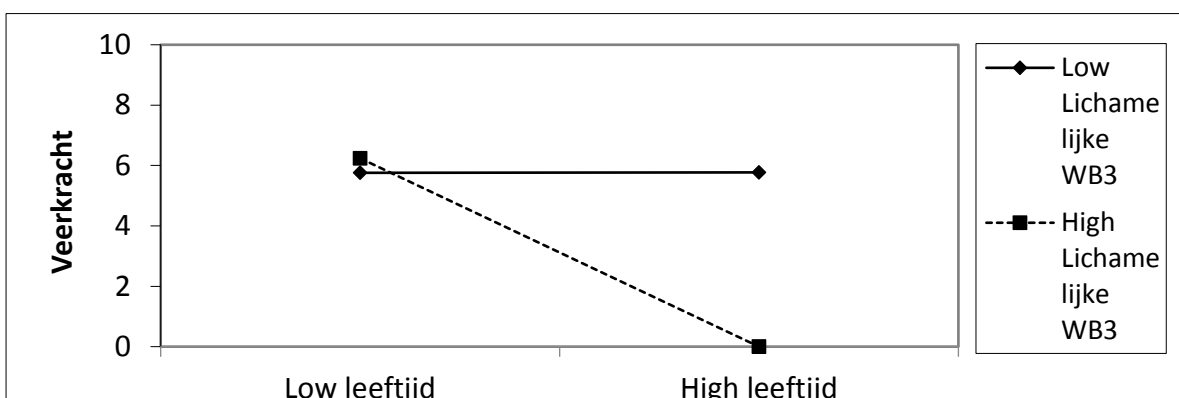




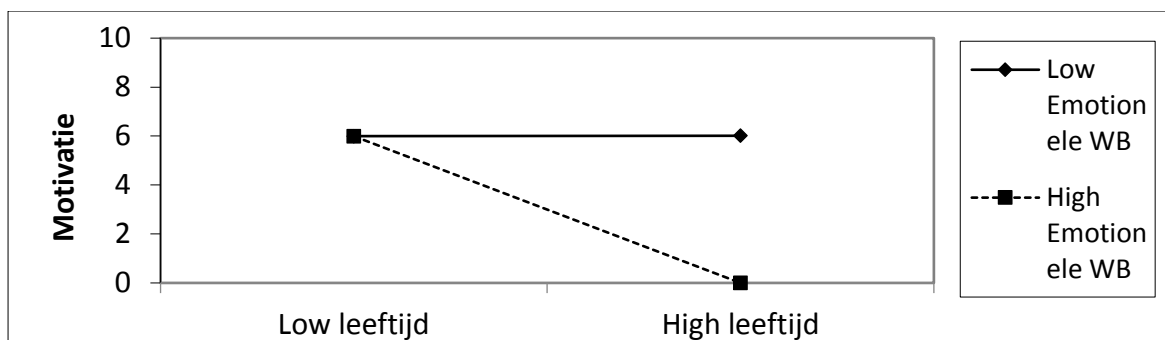
Het tweede item van lichamelijke werkbelasting (ongemakkelijke werkhouding) modereert de relatie tussen leeftijd en werkvermogen ($\beta = .006^{**}$). Deze moderatie verloopt dusdanig dat lichamelijke werkbelasting als gevolg van een ongemakkelijke werkhouding de relatie versterkt tussen leeftijd en een afnemend werkvermogen.



Het derde item van lichamelijke werkbelasting (herhalende bewegingen) modereert de relatie tussen leeftijd en veerkracht ($\beta = -.006^{**}$). Dit betekent dat een hoge lichamelijke werkbelasting van herhalende bewegingen zorgt voor een sterkere relatie tussen leeftijd en een afname in veerkracht.



Emotionele werkbelasting modereert verder de relatie tussen leeftijd en motivatie ($\beta = -.000^*$). Een hoge emotionele werkbelasting versterkt het effect tussen een toenemende leeftijd en afnemende motivatie.



5.6 De invloed van zittend werk op de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid

Tabel 9 geeft de resultaten van de regressieanalyses met het interactie-effect van leeftijd met de mate van zittend werk weer. De analyse die hierin wordt weergegeven toetst daarmee hypothese 3: *'Zittend werk modereert de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid, zodat de relatie tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid versterkt wanneer de mate van zittend werk hoog is.'* De drie subdimensies van duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, employability, werkvermogen) worden in zes aparte regressieanalyses onderzocht (veerkracht, motivatie, energie, interne en externe employability en werkvermogen).

De resultaten laten een interactie-effect zien van zittend werk op de relatie tussen leeftijd en veerkracht ($\beta=.006^*$) en motivatie($\beta=.004^*$). Om iets te kunnen zeggen over de manier waarop moderaties samenhangen zijn deze vervolgens geplot in een grafiek.

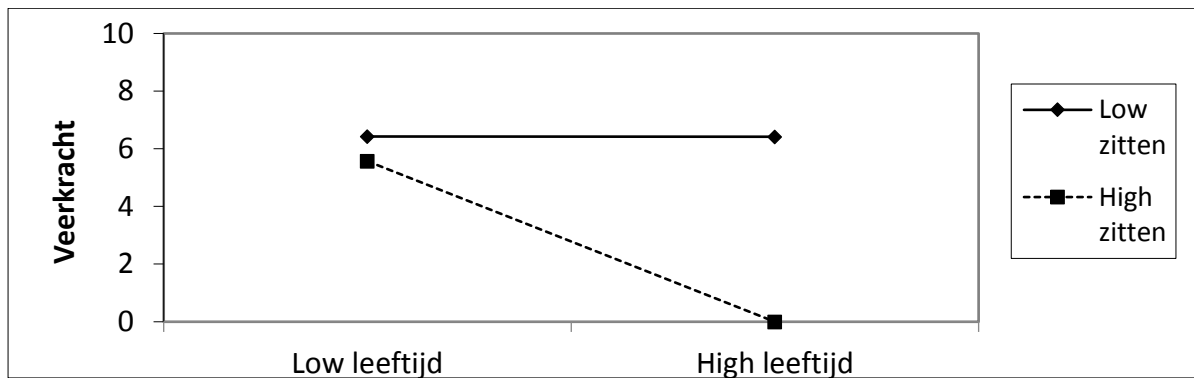
Tabel 9. Hiërarchische regressieanalyse met zittend werk als interactie-effect

Dimensions	Veerkracht		Motivatie		Energie		Interne employability		Externe employability		Werkvermogen	
	β	R ²	β	R ²	β	R ²	β	R ²	β	R ²	β	R ²
<i>Stap 1</i>												
Geslacht	-.094*		.160**		-.107*		.023		.087*		.097	
Opleidingsniveau	.020		.033		-.006		.020		.132**		.000*	
Diensttijd	-.028		-		-.085*		-.147**		-.414**		-.121**	
Loonschaal	.019		.143**		.018		.089**		-.005		.072**	
		.006		.027		.006		.067		.133		.039
<i>Stap 2</i>												
Geslacht	-.030		.205**		-.048		.060		.098*		.100*	
Opleidingsniveau	.029		.023		.012		.009		.092**		-.006	

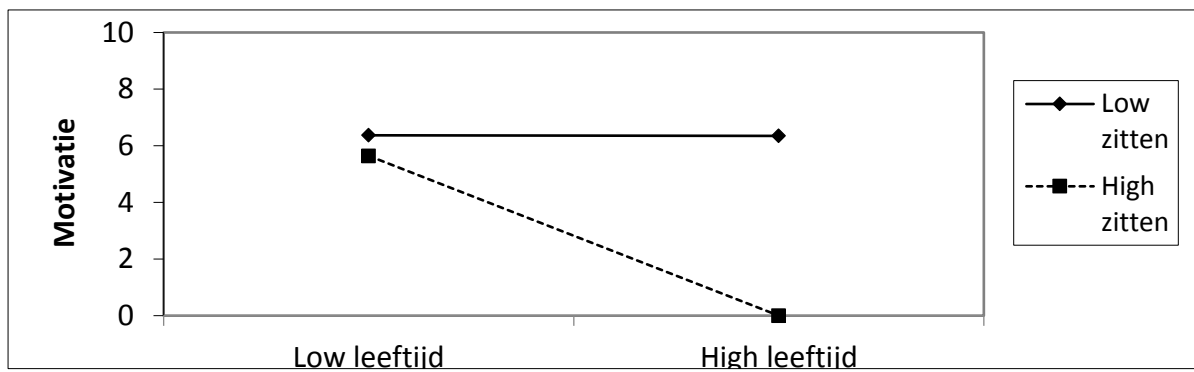
Diensttijd	-0.059	-0.097*	-	-.105**	-.247**	-.098*
			.156**			
Loonschaal	.028*	.045**	.021	.103**	.021*	.076**
Leeftijd	.002	-.007*	.007*	-.006*	-.021**	-.003
Zittend werk	-	-	-	-.145	-.197	-.027
	.422**	.359**	.318**			
Leeftijd x zittend werk	.006*	.004*	-.004	.001	.002	.000
	.023	.044	.018	.079	.172	.038

Opmerking: *p< .05, ** p<.01.

Uit de onderstaande plot blijkt dat een hoge mate van zittend werk de relatie versterkt tussen een toenemende leeftijd en een afname in veerkracht.



De onderstaande plot betekent dat een hoge mate van zittend werk de relatie versterkt tussen een toenemende leeftijd en een afname in motivatie.



5.7 Samenvatting kwantitatieve data-analyse

Kortom, op basis van de regressieanalyses kunnen de verschillende hypothesen (deels) aangenomen of verworpen worden. De onderstaande tabel geeft een overzicht weer van de bevindingen.

Hypothesen	Bevindingen
Hypothese 1a: 'Hoe hoger de leeftijd, des te lager de vitaliteit (energie, motivatie, veerkracht).	Deels aangenomen Hoe hoger de leeftijd, des te lager de motivatie, maar des te hoger de energie. Geen significante relatie met veerkracht.
Hypothese 1b: 'Hoe hoger de leeftijd, des te lager het werkvermogen	Verworpen
Hypothese 1c: 'Hoe hoger de leeftijd, des te lager de interne en externe employability'	Aangenomen
Hypothese 2a: Mentale werkbelasting modereert de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid, zodat de relatie tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid versterkt wanneer de mate van mentale werkbelasting hoog is.	Deels aangenomen Mentale werkbelasting modereert alleen de relatie tussen leeftijd en veerkracht.
Hypothese 2b: Emotionele werkbelasting modereert de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid, zodat de relatie tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid versterkt wanneer de mate van emotionele werkbelasting hoog is.	Deels aangenomen Emotionele werkbelasting modereert alleen de relatie tussen leeftijd en motivatie, energie en interne employability.
Hypothese 2c: Lichamelijke werkbelasting modereert de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid, zodat de relatie tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid versterkt wanneer de mate van lichamelijke werkbelasting hoog is.	Deels aangenomen Het eerste item modereert de relatie tussen leeftijd en alle dimensies van vitaliteit. Het tweede item van lichamelijke werkbelasting modereert de relatie tussen leeftijd en energie en werkvermogen. Het derde item modereert de relatie tussen leeftijd en veerkracht.
Hypothese 3: Zittend werk modereert de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid, zodat de relatie tussen leeftijd en een afnemende duurzame inzetbaarheid versterkt wanneer de mate van zittend werk hoog is.	Deels aangenomen Zittend werk modereert alleen de relatie tussen leeftijd en veerkracht en motivatie.

Tabel 9: samenvatting kwantitatieve analyse

Hoofdstuk 6. Kwalitatieve resultaten – De diepte in met duurzame inzetbaarheid

Tot dusver is het theoretische kader van dit onderzoek uiteengezet, waarbij een conceptueel model met theoretische verwachtingen is geïllustreerd. Vervolgens is de gehanteerde methodologie beschreven voor het verzamelen van de data. In hoofdstuk 5 zijn de onderzoeksresultaten van de enquête gepresenteerd, ofwel het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek. Om meer diepgang te creëren achter de kwantitatieve data en om een zo goed mogelijk antwoord te verkrijgen op de hoofdvraag, wordt in dit hoofdstuk dieper ingegaan op deze data door middel van de bevindingen uit de interviews. Hierin wordt de perceptie van de participanten beschreven met betrekking tot hoe zij over de kwantitatieve onderzoeksbevindingen denken. Op basis van deze percepties werd gepoogd om interpretaties te vinden voor de kwantitatieve onderzoeksuitkomsten. De beschrijving van deze kwalitatieve bevindingen vinden plaats per concept en de bijbehorende onderzochte indicatoren.

6.1 Leeftijd en vitaliteit (veerkracht, motivatie, energie)

In tegenstelling tot de vooraf opgestelde hypothese, blijkt uit de kwantitatieve onderzoeksresultaten dat er geen verband bestaat tussen leeftijd en veerkracht. De participanten herkennen zich erin dat leeftijd geen verband heeft met veerkracht, ofwel het om kunnen gaan met uitdagingen of lastige situaties en vervolgens de draad weer op te pakken. Hiervoor geven acht participanten als verklaring dat veerkracht niet te maken heeft met leeftijd, maar met werkervaring. Respondenten benoemen namelijk dat het gemakkelijker wordt met situaties om te gaan, wanneer zij in het verleden een vergelijkbare situatie hebben ervaren. Zo benoemt respondent J: *‘Nee, niet per se leeftijd maar wel dat je door ervaring er misschien gemakkelijker mee om kunt gaan. Ik denk dat dingen wel lastiger waren toen ik 18 of 20 was dan nu, omdat je nu meer situaties voorbij hebt zien komen.’* Verder bevestigt respondent L dit door: *‘Ja, het is op het moment dat ik natuurlijk al eerder eenzelfde situatie heb gehad, dat ik weet wanneer ik het op dezelfde manier op zal lossen dat ik dan waarschijnlijk weer hetzelfde resultaat krijg.’* Daarnaast gaf een enkele respondent aan dat deze respondent door opgebouwde ervaring sterker in zijn/haar schoenen is komen te staan dan voorheen. Verder gaven een aantal respondenten aan dat veerkracht meer afhankelijk is van hoe iemand met bepaalde situaties om weet te gaan. Een enkele respondent gaf aan meer moeite te hebben met veranderingen van werkomstandigheden als gevolg van het ouder worden. Hiervoor gaf deze respondent als verklaring dat veranderingen over het algemeen gepaard gaan met digitale aanpassingen en deze respondent denkt dat jongeren dit sneller adapteren, omdat jongeren hiermee zijn opgegroeid. Kortom, de respondenten merken uit eigen ervaringen op dat veerkracht niet zozeer een relatie heeft

met leeftijd, maar voornamelijk kan worden verklaard door iemands werkervaring en iemands persoonlijkheid.

De meeste respondenten herkennen zich er niet in dat motivatie afneemt naarmate men ouder wordt. Een aantal respondenten benoemt daarentegen dat hun motivatie is toegenomen, bijvoorbeeld omdat ze door hun ervaring eerder in aanmerking komen voor hogere functies. Zo geeft respondent I aan: *'Hoe verder je komt in je loopbaan en hoe meer perspectief je hebt op een volgende mooie plek, des te groter wordt ook mijn drive'*. Respondent I merkt daarentegen op dat wanneer het uitzicht op betere functies niet aanwezig is, het wel mogelijk is dat motivatie afneemt. Daarnaast noemt een andere respondent dat motivatie ook is toegenomen, doordat deze respondent een extra uitdaging naast het werk heeft gezocht. Respondent E zegt hierover het volgende: *'Ik voel mezelf nu meer gemotiveerd. Je moet actief blijven, mijn leidinggevende zegt dat ook over mij. Ik geef nu ook gastlessen op een school.'* Verder worden de verschillende veranderingen die optreden in het werk zes keer genoemd als mogelijke verklaring voor een afname in motivatie. Hierdoor kan mogelijk een misfit ontstaan tussen een werknemer en zijn of haar werk. Zo moeten ouderen zich namelijk telkens opnieuw aanpassen, terwijl zij niet altijd de positieve effecten hiervan inzien. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak van respondent A: *'Het enige waar ik de laatste tijd wel mee te maken heb, is dat de organisatie tegen gaat werken. Om de klant beter te kunnen bereiken of faciliteren duurt het soms allemaal lang, dan komen er weer klachten. Dat maakt mijn motivatie soms minder.'* Daarnaast noemt respondent D dat motivatie niet zozeer afneemt, maar dat naarmate de leeftijd toeneemt men andere prioriteiten krijgt in het leven. Met andere woorden, dat werk een belangrijk deel is, maar dat het leven buiten het werk ook belangrijker wordt. Respondent D zegt daarover het volgende: *'Werk is een stuk van je leven en ernaast nog een ander stuk. Het is natuurlijk ook je kinderen, maar dat heb je ook als ze jong zijn om je kinderen op een goede manier groot te brengen. Maar ook meer in je vrije tijd en dat soort dingen.'* Een aantal respondenten denkt dat motivatie niet samenhangt met leeftijd en noemt daarom geen verklaring voor deze onderzoeksbevinding. Samenvattend worden een drietal mogelijke verklaringen genoemd voor een mogelijke afname in motivatie. Ten eerste doordat het werk dusdanig verandert waardoor het als minder plezierig ervaren wordt. Ten tweede doordat mensen andere prioriteiten krijgen naast hun werk, heeft het werk niet meer de eerste prioriteit en kan dit verondersteld worden als een afname in motivatie. Ten derde, wanneer het uitzicht op een nieuwe functie afneemt kan dit zorgen voor minder motivatie.

Dat energie toeneemt naarmate men ouder wordt, kunnen de meeste respondenten niet onderschrijven, maar dat men anders omgaat met energie. Een paar respondenten denken dat de mate van energie sterk samenhangt met levensfase, omdat zij denken dat bijvoorbeeld het hebben van kleine kinderen of het hebben van mantelzorgtaken veel energie kost. Zo noemt respondent G:

'Ja, maar ik denk dat het ook te maken heeft met levensfase. Dus of je een gezin hebt en je in de spijtstijd zit met kleine kinderen ophalen en brengen. Dat heb ik ook allemaal gehad. En nu zijn mijn kinderen op een leeftijd dat als ik een weekje voor mezelf weg wil, dan kan dat ook weer.' Ook komt zeven keer terug dat naarmate de leeftijd toeneemt, mensen zichzelf beter leren kennen en hierdoor beter hun leven weten in te delen, ofwel de kaders te stellen in wat zij wel of niet aan kunnen. Daarnaast is het voor ouderen binnen het Rijk mogelijk om gebruik te maken van de Partiële Arbeidsparticipatie Senioren Regeling (PAS-regeling). Hierdoor kunnen ouderen boven de 57 jaar minder gaan werken, wat ook als verklaring wordt genoemd voor een toename in energie met de leeftijd. Jongeren gaan volgens de respondenten, in tegenstelling tot ouderen, nog weleens over hun energie grenzen heen. Respondenten noemen dat je als oudere werknemer zorgt dat je voornamelijk activiteiten onderneemt waarvan je energie krijgt, je gaat er dus bewuster mee om. Respondent C benoemt bijvoorbeeld: *'Ik denk dat als je ouder wordt en jezelf echt hebt leren kennen dat je beter weet je energie te verdelen en datgene aan te pakken waar je energie van krijgt.'* Verder geeft respondent D aan: *'Ik denk dat je wat slimmer je energie verdeelt, dat wel. Ik merk dat ik ook dingen meer onderverdeelt in wat kleinere klussen. Maar meer energie, ja ik geloof daar niet zo in. Maar goed.'* Tot slot zegt respondent H: *'Ja, als je ziet dat je als persoon, naarmate je ouder wordt steeds beter weet wat je allemaal aan kan en kan combineren, dat dat inderdaad wel energie geeft.'* Ook geven een aantal respondenten aan dat het overmatige beeldschermgebruik veel energie kost en dit mogelijk vaker voorkomt in jongere leeftijdsgroepen. Een enkele respondent geeft aan dat de mate van energie ook te maken heeft met hoe je in je vel zit. Verder geeft een respondent aan dat de vele veranderingen in het werk wel energie kosten. In het kort wordt de toename van energie, naarmate men ouder wordt, verklaard doordat met het verstrijken van de jaren men zichzelf beter leert kennen en daardoor bewuster omgaat met het verdelen van energie.

6.2 Leeftijd en employability (intern + extern)

Uit de kwantitatieve onderzoeksbevindingen blijkt dat zowel de interne als externe employability afneemt naarmate men ouder wordt. Verschillende participanten herkenden zich in deze bevinding. Over het feit dat interne employability afneemt, ofwel dat men minder baankansen krijgt in het huidige werk en minder baanzekerheid ervaart naarmate leeftijd vordert, worden verschillende verklaringen gegeven. Allereerst noemt respondent I het volgende: *'Bij de overheid is baanzekerheid natuurlijk altijd een enorme garantie geweest. Ik zie wel dat die nu wat afneemt. Of dat mensen meer getriggerd worden om toch op zoek te gaan naar een andere job.'* De verklaring dat interne employability afneemt naarmate men ouder wordt vanwege de veranderingen in beleid, wordt bevestigd door respondent D. Deze respondent noemt namelijk het volgende: *'Aan de buitenkant zie*

je van die grote boodschappen, zoals het afschaffen van die ambtenaren status. En dat vind ik echt wel een beetje een pijnlijk punt, het 3, 5, 7 beleid. Dus groei, bloei, doei beleid van de Rijksoverheid. En daar vind ik als ik daar naar kijk, dat de werkgever Rijksoverheid een beetje een tegenstrijdige boodschap afgeeft. Want in eerste instantie zeggen ze van, we willen dat je om de zoveel jaar wisselt van werk. En langs deze kant zeg ik van oké, dat wil ik ook wel. Maar binnen de Rijksoverheid zitten we met een vergrijsde populatie. Dus iedereen wil in zijn personeelsbestand de gemiddelde leeftijd omlaag brengen.’ Daarnaast ondervond deze respondent uitgesloten te worden van nieuwe mogelijkheden binnen het werk. Dit blijkt uit het volgende voorbeeld: *‘Bijvoorbeeld, ze willen dat inspecteurs ook meer gaan twitteren. Dus ze boden een Twitter cursus aan. Ik wilde met die ontwikkeling meegaan, dus ik wilde ook graag die twitter cursus volgen. Maar dan zeggen ze nee, we kiezen daar niet voor, want het imago van inspectie moet een beetje jong zijn en jij bent daar te oud voor.’* Uit deze bevindingen komt naar voren dat ouderen voornamelijk het gevoel hebben dat de interne employability afneemt, omdat kansen bij voorkeur aan jongeren worden geboden.

Heel helder komt uit de interviews naar voren dat een afname van externe employability wordt ervaren vanwege een gevoel van leeftijdsdiscriminatie. Ouderen hebben het gevoel dat ze ergens anders minder snel aangenomen zullen worden, omdat werkgevers er naar streven jongeren aan te trekken. Dit wordt duidelijk uit het feit dat respondent Y noemt: *‘Ja, zet maar een paar kandidaten op een rij. De oudste laten ze het liefste vallen. Tenzij, en dat geluk heb ik een jaar of zeven terug in X gehad, ze waren op zoek naar iemand die echt kwaliteit en ervaring had. Nou, gelukkig binnen een half uur, asjeblijft, wanneer kom je? Dat had ik helemaal niet verwacht. Eindelijk eens een keer iemand die even goed de ogen los heeft. Maar dat gebeurt maar zelden, want ze hebben liever jonger spul.’* Dit bevestigt respondent K met: *‘Ja, ik denk dat het voor ondernemers en het Rijk aantrekkelijker is om jonge mensen aan te nemen dan oudere mensen.’* Tot slot wordt ook door respondent F benoemd dat externe employability afneemt naarmate men ouder wordt: *‘Ja, ze willen toch het liefste jonge mensen hebben. Als je al boven de 60 bent denkt een werkgever misschien van daar heb ik toch nog maar een paar jaar iets aan.’* Een aantal respondenten denken dat employability geen verband heeft met leeftijd, omdat zij beroepen vervullen waarin arbeidstekorten heersen. Als rode draad komt telkens terug dat externe employability afneemt met de leeftijd, omdat de voorkeur uitgaat naar het werven van jonger personeel.

6.3 Leeftijd en werkvermogen

Uit de kwantitatieve gegevens blijkt dat het werkvermogen niet afneemt naarmate leeftijd toeneemt. Het is echter een algemeen gegeven dat gezondheidsproblemen toenemen naarmate de leeftijd

vordert (Ilmarinen, 2001). Verschillende jongere respondenten denken dan ook dat op latere leeftijd ouderdomsproblemen gaan spelen en het werkvermogen afneemt. Ook geeft een enkele respondent aan dat het mogelijk is dat het werkvermogen van ouderen verslechtert, doordat zij ook nog mantelzorgtaken erbij krijgen. Een verklaring die voor de kwantitatieve bevinding wordt gegeven door respondenten is dat de gezondheidsproblemen die zich voordoen niet dusdanig groot zijn dat het werk hierdoor beïnvloed wordt. Zij geven aan dat de gezondheidsproblemen die zich voordoen gemakkelijk kunnen worden opgelost. Zo noemt respondent A: *'Ja natuurlijk, als je ouder wordt krijg je gewoon meer te maken met dingetjes die met ouderdom te maken hebben. Die moet je ook gewoon accepteren. Zolang het maar gemakkelijk te handelen is. In mijn geval met een paar pilletjes ofzo, dan heb ik daar geen problemen mee, dan kan ik mijn werk gewoon goed blijven doen. Zonder dat de werkgever daar hinder van heeft'*. Dit wordt bevestigd door respondent B: *'Ik denk zeker wel dat op een bepaald moment dingen trager kunnen worden door je leeftijd. Maar tot nu toe denk ik niet dat ik dat krijg. Dat gevoel heb ik nu niet.'* Verder zeggen zes respondenten dat werkvermogen niet leeftijdsgebonden is, maar persoonsgebonden. Zij geven hiervoor als verklaring dat het belangrijk is ook zelf aan je gezondheid te werken. Respondent H zegt hierover het volgende: *'Nee, ik denk dat dit persoonsgebonden is, niet leeftijdsgebonden. Het ligt eraan, conditie is trainbaar. En als je zelf als persoon minder snel de neiging hebt om te gaan lopen, fietsen of sporten, dan zal je gezondheid met de leeftijd wel slechter worden. Maar dan ligt het toch eerder aan die persoon en niet aan de leeftijd.'* Kortom de verklaringen die gegeven worden voor het feit dat leeftijd geen relatie heeft met werkvermogen is dat 1) de afnemende gezondheid het werk niet beïnvloedt en 2) dat het werkvermogen ook persoonsgebonden is, omdat men ook zelf deels verantwoordelijk is voor een goede gezondheid.

6.4 Zittend werk en werkbelasting (mentaal, emotioneel, fysiek)

Uit de interviews blijkt dat verschillende respondenten bewust bezig zijn met de mate waarin hun werk zittend is. Verschillende respondenten benoemen dan ook, 'zitten is het nieuwe roken'. Zo benoemt respondent F: *'Ja, ik denk dat wanneer je altijd alleen maar zit dit dus slecht is voor je gezondheid. Ze zeggen dus niet voor niets dat zitten het nieuwe roken is. Ook denk ik dat wanneer je de hele tijd zit je ook iets meer duf wordt. Ik merk dat wanneer ik staand werk ik me veel fitter voel.'* De meeste respondenten denken daarnaast dat het zittende werk invloed uit kan oefenen op factoren van duurzame inzetbaarheid en dan vooral op de gezondheid. Respondent K zegt bijvoorbeeld: *'Ja, ik denk wel dat als je niet goed zit dat je wel klachten kunt krijgen.'* Uit de kwantitatieve resultaten bleek daarentegen dat zittend werk alleen de relatie versterkt tussen leeftijd en afnemende motivatie en veerkracht.

Tevens bleek uit de kwantitatieve bevindingen van dit onderzoek dat mentale werkbelasting geen interactie-effect laat zien op de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid. De meningen van de respondenten waren vrij verdeeld over mentale werkbelasting en of dit wel of geen invloed heeft met leeftijd of duurzame inzetbaarheid. Respondent K denkt dat mentale werkbelasting invloed heeft en zegt hierover: *'Ja, dat denk ik wel ja, zeker omdat ik net ook al zei van, burn-outs komen vaker voor in mijn leeftijdscategorie.'* Hier komt ook het overmatige beeldschermgebruik terug, wat veel concentratie en energie vergt na het werk en doordat het flexwerken is toegenomen. Toch geven de meeste respondenten aan dat zij het belangrijk vinden hun werk goed te doen, wat concentratie vergt. Doordat deze respondenten vinden dat concentreren onderdeel is van het werk, ondervinden zij dit echter niet als een belasting. Daarom denken deze respondenten dat mentale belasting, zoals veel achter elkaar concentreren geen relatie heeft met leeftijd of invloed uitoefent op hun duurzame inzetbaarheid.

Over de mate waarin emotionele belasting een rol speelt in de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid zijn de respondenten minder verdeeld. Emotionele werkbelasting bleek op basis van de kwantitatieve data de relatie te versterken tussen leeftijd en een afnemende motivatie. Een enkele respondenten geeft aan dat binnen het werk geen sprake is van emotionele belasting. Daarnaast geven de andere respondenten aan dat leeftijd mogelijk samenhangt met de mate waarin men emotionele werkbelasting ervaart. Respondent L heeft bijvoorbeeld het gevoel dat emotionele belasting minder wordt, omdat het gemakkelijker wordt dingen los te laten naarmate iemands ervaring toeneemt. Emotionele belasting speelt echter nog wel een rol in het werk van deze respondent. Hierover zegt respondent L het volgende: *'En daar heb ik een enkele keer weleens iemand aan de telefoon gehad die dan zei, ja ik zoek je op, zoiets trok ik me dan wel aan. Dat vind ik toch wel heel eng. Maar weet je, dingen die bij iemand anders horen moet je ook bij iemand anders willen laten en durven laten. Dat lukt mij steeds meer.'* Respondent I bevestigt dit en vertelt: *'Ja, ik denk dat ik het door mijn leeftijd wat gemakkelijker van mij afzet en ook wat eerder benoem. Als er wat lastig is denk ik dat ik dat wat makkelijker onder woorden durf te brengen en mensen durf aan te spreken. Door je ervaring, die natuurlijk leeftijdsgebonden is, sta je wat steviger in je schoenen.'*

Tot slot gaven de meeste respondenten aan dat hun werk niet zozeer fysiek is en dat het vele zitten het enige fysieke aspect is dat problemen die daarmee samenhangen, zoals rugklachten, zou kunnen veroorzaken. Hierbij verwezen de respondenten gedurende de interviews voornamelijk naar het tweede item van fysieke werkbelasting, namelijk werkhouding. Geen enkele respondent heeft aangegeven last te hebben van het maken van vele herhalende bewegingen of het uitvoeren van fysieke werkzaamheden door het verzetten van kracht. Verschillende respondenten gaven aan het zittende werk wel regelmatig af te wisselen met staand werk (bijvoorbeeld vanuit inspectie of

uitvoering). Deze respondenten ondervonden deze afwisseling van zittend en staand werk echter niet als fysieke belasting, maar vonden de afwisseling juist prettig. Daarom kunnen de respondenten niet reflecteren op deze twee onderwerpen. Uit de kwantitatieve resultaten blijkt dat fysieke werkbelasting door een slechte werkhouding de relatie tussen leeftijd en een afname in werkvermogen versterkt. Dit versterkende effect van werkhouding op werkvermogen wordt bevestigd door verschillende respondenten, omdat zij denken dat een slechte werkhouding als gevolg van het vele zitten gezondheidsklachten met zich mee kan brengen. Hierover zegt respondent J: *'Ik denk wel dat naarmate je dus ouder wordt, problemen op gaan stapelen.'* Daarentegen geven enkele respondenten aan dat de mate waarin dit een rol speelt per persoon verschilt. Respondent H zegt het volgende: *'Nou ik denk dat het er meer aan ligt hoe fit je zelf bent. En hoeveel je daarmee bezig bent. Ga je bijvoorbeeld vaker lopen of van houding of plek wisselen. Ik denk dat dat wel meespeelt. Ik denk dat dat van grotere invloed is dan leeftijd.'*

Hoofdstuk 7. Conclusie en discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt een conclusie gegeven van het onderzoek. Deze conclusie wordt gegeven aan de hand van de beantwoording van zowel de hoofdvraag als de deelvragen. Het inzicht dat in dit onderzoek is verkregen, is door zowel kwantitatieve als kwalitatieve data gegenereerd. Op grond hiervan worden concrete aanbevelingen beschreven voor zowel organisaties als voor onderzoekers. Verder zullen de beperkingen van dit onderzoek worden beschreven. De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt:

‘In hoeverre heeft leeftijd invloed op duurzame inzetbaarheid en wat is de rol van werktype en werkbelasting op deze relatie in de context van het Rijk?’

7.1 Beantwoording van de deelvragen en hoofdvraag

Deze paragraaf beantwoordt de vijf centrale deelvragen van dit onderzoek, zodat tot conclusies gekomen kan worden. Vervolgens wordt hiermee antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek.

7.1.1 Definiëring van de kernvariabelen

Om tot conclusies van dit onderzoek te komen, alvorens aanbevelingen gedaan kunnen worden, is het van belang duidelijkheid te scheppen over de definities van de verschillende gehanteerde concepten. De begrippen die in dit onderzoek centraal staan zijn: duurzame inzetbaarheid, leeftijd, werktype en werkbelasting. De definiëring van de verschillende constructen betreft tevens het antwoord op de eerste deelvraag: *‘Hoe worden de kernvariabelen (duurzame inzetbaarheid, leeftijd, werktype en werkbelasting gedefinieerd?’*. Deze deelvraag is beantwoord door een literatuuronderzoek, te vinden onder hoofdstuk 3.

Allereerst is duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin iemand kan - en ook daadwerkelijk wil - blijven werken (Van Vuuren et al., 2011; Van Vuuren, 2012). Verder wordt het begrip opgesplitst in drie onderdelen, te weten vitaliteit, werkvermogen en employability (SER, 2009). Vitaliteit heeft betrekking op de mate waarin iemand zich levendig voelt. Dit concept is in dit onderzoek beschreven aan de hand van de volgende drie onderdelen: veerkracht, motivatie en energie (Strijk et al., 2015). Werkvermogen, het tweede construct van duurzame inzetbaarheid, is gekozen voor de definitie van Berg (2010). Deze definitie luidt als volgt: werkvermogen betekent in hoeverre werknemers met betrekking tot hun gezondheid en fysieke en geestelijke gesteldheid in staat zijn tegemoet te komen aan hun werkeisen (Berg, 2010). Tot slot wordt het derde concept van duurzame inzetbaarheid, employability, gedefinieerd als de mate waarin werknemers betreft hun

competenties en arbeidsmarktpositie in staat zijn te werken, of aan het werk te blijven (Rothwell & Arnold, 2004; Van Vuuren & Marcellisen, 2013). Hierbij wordt employability ook verder uitgesplitst in interne en externe employability. Interne employability is gericht op het behoud van het huidige werk en externe employability is de mate waarin een medewerker in staat is elders werk te vinden. In tegenstelling tot werkvermogen richt employability zich niet op het gezondheidsaspect van het in staat zijn om te werken, maar op competenties en arbeidsmarktpositie.

Naast duurzame inzetbaarheid speelt leeftijd een centrale rol in dit onderzoek, voortvloeiend uit de aanleiding van dit onderzoek. Of iemand als een oudere medewerker wordt geclassificeerd, hangt af van de baan van deze medewerker (Collins, 2003; De Lange et al., 2006). Door de grote verschuiving in arbeidsparticipatie wordt in dit onderzoek de grens bij 50 jaar gelegd. Daarnaast is onderzocht in welke mate het werktype invloed heeft op de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid. Het type werk wordt als gevolg van de grote toename in zittend werk regelmatig onderscheiden in zittend of niet zittend werk (Jans et al., 2007; Van den Heuvel et al., 2003). Daarom is in dit onderzoek ook gekozen voor deze classificatie. Tot slot is de werkbelasting onderzocht. Werkbelasting heeft betrekking op de disbalans die bestaat tussen belastende factoren van het werk en het vermogen van een medewerker om hierop te anticiperen (Van Veldhoven & Meijman, 1994). In dit onderzoek wordt werkbelasting opgesplitst in mentale, fysieke en emotionele werkbelasting. Na het uitwerken van de concepten in dit onderzoek zijn hypothesen opgesteld, op basis van bestaand onderzoek over de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid en de onderzochte moderatoren. Deze literatuur komt in de wetenschappelijke reflectie ook nog aan bod. Hiermee werden deelvraag twee en drie beantwoord: *‘Wat is bekend over de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid?; Wat is bekend over het verband tussen werktype en werkbelasting enerzijds en duurzame inzetbaarheid anderzijds?’*. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de eerste drie hypothesen en daarmee antwoord gegeven op de vierde deelvraag.

7.1.2 Het verband tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid

In dit onderzoek is allereerst de relatie onderzocht tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid. Aangezien duurzame inzetbaarheid uit verschillende constructen bestaat, zijn deze afzonderlijk geanalyseerd. Uit de kwantitatieve analyses blijkt dat een toenemende leeftijd zorgt voor een afname in motivatie en interne en externe employability. Daarentegen heeft een stijgende leeftijd een toenemende mate meer energie tot gevolg. Deze bevinding over energie is tegengesteld aan de verwachte verbanden. Daarnaast zijn geen significante relaties gevonden tussen leeftijd en veerkracht of werkvermogen. Hiermee is hypothese 1a deels bevestigd, 1b bevestigd en wordt hypothese 1c

verworpen. Tevens is hiermee een antwoord gegeven op de vierde deelvraag: *‘Wat is de empirische relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid?’*.

De interviews trachtten de onderzoeksbevindingen van de kwantitatieve resultaten te verklaren. De bevinding dat leeftijd geen afnemende veerkracht tot gevolg heeft, wordt in de interviews verklaard doordat respondenten denken dat veerkracht samenhangt met werkervaring en niet met leeftijd. Respondenten opperen dat veerkracht toeneemt met werkervaring. Zij stellen dat naar mate de ervaring groeit, meer situaties die vragen om veerkracht voorbij zijn gekomen. Dit maakt het wellicht gemakkelijker daarmee om te gaan. Verder wordt de bevinding dat motivatie afneemt naarmate leeftijd vordert op drie manieren verklaard. Respondenten noemen dat het werk veel verandert, waardoor zij het minder leuk gaan vinden; dat het werk minder prioriteit krijgt; en dat het uitzicht op nieuwe functies afneemt. Als verklaring voor de bevinding dat energie toeneemt naarmate men ouder wordt, komt telkens terug dat ouderen bewuster omgaan met hun energieverbruik en beter worden in het stellen van kaders om niet over hun energiegrens te gaan.

In de interviews wordt daarnaast gereflecteerd over de bevinding dat een toenemende leeftijd zorgt voor een afname in interne en externe employability. Deze bevinding wordt door respondenten verklaard met de toelichting dat het beleid is veranderd, waardoor de baan zekerheid binnen het Rijk afneemt. Daarnaast zeggen respondenten ook dat bij het geven van nieuwe kansen in het werk en bij het werven van nieuw personeel, de voorkeur in het algemeen uit gaat naar jonge mensen. Hierdoor heerst het gevoel onder ouderen dat zij achtergesteld of gediscrimineerd worden op basis van hun leeftijd.

Tot slot bevestigen de respondenten de kwantitatieve bevinding dat het werkvermogen niet afneemt naarmate leeftijd toeneemt. Hiervoor geven zij twee verklaringen, namelijk dat de afnemende gezondheid geen invloed heeft op het werk en dat het zorgen voor een goede gezondheid grotendeels binnen de eigen verantwoordelijkheid ligt. Om meer inzicht te verwerven zijn verschillende moderatoren onderzocht, welke besproken worden in de volgende paragraaf. In de volgende paragraaf wordt tevens ook de vijfde en laatste deelvraag van dit onderzoek beantwoord. Deze deelvraag luidt als volgt: *‘Wat is de rol van het werktipe en de werkbelasting met betrekking tot de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid?’*.

7.1.3 De rol van werktipe en werkbelasting

Naast de analyse die is uitgevoerd om het verband tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid te onderzoeken, zijn enkele moderatoren getoetst, namelijk de invloed van zittend werk en

werkbelasting (mentaal, emotioneel, fysiek). Uit de analyses komt allereerst naar voren dat emotionele werkbelasting de relatie tussen leeftijd en afnemende motivatie modereert. Oftewel, wanneer medewerkers vaak om moeten gaan met lastige emotionele situaties, dan zorgt dit voor een afname in motivatie naarmate men ouder wordt. Daarnaast versterkt het verzetten van lichamelijke kracht de relatie tussen leeftijd en de drie dimensies van vitaliteit. Dit betekent dat bij lichamelijke werkbelasting ten gevolge van het verzetten van lichamelijke kracht, de relatie versterkt tussen leeftijd en een afname in veerkracht, energie en motivatie. Lichamelijke werkbelasting ten gevolge van een slechte werkhouding versterkt daarnaast de relatie tussen leeftijd en werkvermogen. Tot slot versterkt werkbelasting ten gevolge van herhalende bewegingen de relatie tussen leeftijd en afnemende veerkracht. Bovendien versterkt zittend werk de relatie tussen leeftijd en afnemende veerkracht en motivatie.

Door middel van de interviews is getracht interpretaties te vinden voor deze kwantitatieve bevindingen. Binnen de interviews geven verschillende respondenten aan dat zij weinig tot geen werkbelasting ervaren, maar wel in een hoge mate zittend werk hebben. Respondenten geven voornamelijk aan dat zij verwachten dat het zittende werk invloed uitoefent op de duurzame inzetbaarheid en dat zij daarom bewust hiermee omgaan door regelmatig van houding te veranderen of door even te lopen.

7.1.4 Beantwoording hoofdvraag

De verschillende antwoorden op de vijf deelvragen van dit onderzoek vormen samen het antwoord op de centrale hoofdvraag. Uit de resultaten blijkt samenvattend geen relatie te bestaan tussen leeftijd en veerkracht en werkvermogen. Desalniettemin heeft leeftijd wel een significante relatie met motivatie, energie en interne en externe employability. Hoe ouder iemand wordt, des te lager de motivatie, maar des te hoger het energieniveau. Daarnaast betekent dit concreet dat hoe ouder de medewerker, des te lager de interne en externe employability wordt. Emotionele werkbelasting versterkt daarnaast de relatie tussen leeftijd en afnemende motivatie. Verder versterkt het zetten van kracht de relatie tussen leeftijd en afnemende vitaliteit. Lichamelijke belasting van werkhouding versterkt de relatie tussen leeftijd en afnemend werkvermogen. Herhalende bewegingen versterken de relatie tussen leeftijd en veerkracht. Tot slot versterkt zittend werk de relatie tussen leeftijd en afnemende motivatie en veerkracht. Uit de verschillende gesprekken met medewerkers werden hiervoor verklaringen gegeven.

7.2 Discussie

Deze afsluitende paragraaf geeft een reflectie op de manier waarop dit onderzoek is uitgevoerd en de mogelijke beperkingen die de gehanteerde aanpak teweegbrengt. Tot slot zullen enkele suggesties worden gegeven voor mogelijk vervolgonderzoek. Deze suggesties vloeien voort uit de vragen die zijn ontstaan uit de resultaten van dit onderzoek.

7.2.1 Wetenschappelijke reflectie

In het eerste hoofdstuk is de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek belicht. Zoals in dit hoofdstuk besproken zijn veel tegenstrijdige wetenschappelijke bevindingen gedaan over de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid. Dit onderzoek heeft waardevolle inzichten gegeven, door tevens verschillende moderatoren te onderzoeken en de concepten in de breedte uit te diepen. Dit onderzoek draagt hiermee bij aan de onduidelijkheid die bestond over de rol van het werktipe op de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid (Nauta et al., 2005; Van Vuuren et al., 2011).

Om te beginnen zijn binnen de wetenschappelijke literatuur tegenstrijdige bevindingen gedaan over de relatie tussen leeftijd en vitaliteit. Ryan en Frederick (1997) vonden geen relatie tussen leeftijd en vitaliteit, terwijl andere onderzoekers concluderen dat vitaliteit een (berg)parabolisch verloop heeft met leeftijd (Giles et al., 2010; Baruch, et al., 2013). Van Vuuren & Marcelissen (2013) vonden daarentegen dat vitaliteit toeneemt met leeftijd. Door in dit onderzoek de drie aspecten van vitaliteit (veerkracht, motivatie, energie) losstaand van elkaar te onderzoeken is een duidelijker inzicht ontstaan in de specifieke invloed van leeftijd op de aspecten van vitaliteit.

De afname in zowel interne als externe employability naarmate men ouder wordt, komt overeen met eerder onderzoek binnen het Rijk (Mazor, Visser & Kolar, 2018). Uit de interviews komt naar voren dat deze bevinding mogelijk verklaard kan worden door een gevoel van leeftijdsdiscriminatie. Uit onderzoek blijkt dat leeftijdsdiscriminatie de meest voorkomende vorm van discriminatie is en daarmee een serieus probleem vormt (Ayalon, 2014). Ook binnen de Nederlandse arbeidsmarkt blijkt dat leeftijdsdiscriminatie zich duidelijk voordoet (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Vanwege verschillende stereotyperingen richten werkgevers zich binnen het selectieproces alleen op de leeftijd van oudere werknemers in plaats van op ervaring en deskundigheid (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Verder worden deze resultaten bevestigd door de toenemende kans op werkloosheid onder oudere werknemers. Dit heeft tot gevolg dat ouderen minder gemakkelijk van baan wisselen (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Werknemers geloven door de negatieve beeldvorming namelijk zelf ook niet meer dat zij zich kunnen verbeteren in het uitvoeren van taken of

dat zij van functie kunnen veranderen. In welke mate leeftijdsdiscriminatie zich voortdoet binnen het Rijk is nog onduidelijk.

Binnen de wetenschappelijke literatuur zijn veel tegenstrijdige bevindingen gedaan over de invloed van leeftijd op een afnemend werkvermogen. Binnen dit onderzoek is geen relatie aangetoond tussen leeftijd en werkvermogen. Deze bevinding komt overeen met die van Nauta et al. (2004). Deze onderzoekers hebben aangetoond dat werkvermogen voornamelijk persoonsgebonden is en niet leeftijdsgebonden (Nauta et al., 2004). Uit het onderzoek van Van Vuuren & Marcelissen (2013) bleek echter dat het werkvermogen afneemt naarmate de leeftijd toeneemt, maar dat weinig ouderen een slecht werkvermogen hadden. Ook is het mogelijk dat vanwege het feit dat fysieke belasting gering is binnen het Rijk er mogelijk weinig slijtage optreedt, waardoor er geen relatie is gevonden tussen leeftijd en werkvermogen (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Dit onderzoek draagt hiermee bij aan het antwoord op de vraag wat het effect is van leeftijd op duurzame inzetbaarheid binnen het Rijk – een vraag die is ontstaan vanwege de vele tegenstrijdige onderzoeksbevindingen uit bestaande literatuur. In eerder onderzoek werd beargumenteerd dat verschillen in het werk de tegenstrijdige bevindingen over de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid mogelijk zouden kunnen verklaren (Ilmarinen, 2001). Door werktipe en verschillende soorten werkbelasting apart mee te nemen binnen dit onderzoek, konden hier ook uitspraken over gedaan worden. Over de invloed van de onderzochte moderatoren bestond echter nog weinig wetenschappelijke literatuur, waaraan dit onderzoek bijdraagt.

7.2.2 Methodologische reflectie

De eerste beperking heeft betrekking op het feit dat de concepten van duurzame inzetbaarheid, zittend werk en werkbelasting op subjectieve wijze zijn gemeten. Participanten in dit onderzoek zijn namelijk, bij zowel het kwantitatieve als kwalitatieve gedeelte, gevraagd om zichzelf te scoren op deze verschillende determinanten. Hierdoor kunnen de aanbevelingen alleen op basis van subjectieve bevindingen gemaakt worden. Deze subjectieve meetmethode is een beperking, omdat percepties kunnen veranderen naarmate tijd vordert. Hierdoor kunnen bij herhaling van het onderzoek andere bevindingen gedaan worden.

Een tweede beperking van dit onderzoek betreft dat bij het zoeken naar participanten voor de interviews geen selectie op basis van leeftijd gemaakt kon worden, zoals beschreven in de methoden. Hierdoor zijn de drie leeftijdscohorten, zoals aanwezig in de steekproeftrekking, niet volledig terug te vinden in de samenstelling van participanten van het interview. Dit heeft tot gevolg dat de

geïnterviewde respondenten geen representatie vormen van de steekproef van de enquête. De representativiteit van de interviews werd hierdoor verlaagd.

Een derde beperking is de lage R-square binnen alle regressieanalyses, met uitzondering van externe employability (alle $<.096$). Dit betekent dat de onderzochte variabelen slechts een kleine proportie verklaren van de variantie in het regressiemodel, namelijk niet meer dan 9.6% en dat de concepten van duurzame inzetbaarheid dus meer samenhangen met andere factoren. Met andere woorden: leeftijd en de moderatoren verklaren slechts weinig variatie van de concepten die het construct duurzame inzetbaarheid omvat. Dit heeft als consequentie dat bij het verbeteren van duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen het Rijk niet enkel op levensfasebewust personeelsbeleid gefocust dient te worden. Meer aspecten zijn mogelijk van invloed op duurzame inzetbaarheid, zoals werkdruk, leren en ontwikkelen of het hebben van een arbeidsbeperking.

Een vierde beperking van dit onderzoek is dat werkvermogen en een item van mentale werkbelasting in de factoranalyse niet in de juiste schaal toebedeeld werden. De vraag over werkvermogen werd in de factoranalyse namelijk ingedeeld onder veerkracht en een item van mentale werkbelasting onder zittend werk. Daarom is ervoor gekozen om dit item van de schaal mentale werkbelasting niet meer mee te nemen in de analyses, waardoor deze schaal nog uit slechts 2 items bestond. Theoretisch gezien is het mogelijk dat mentale werkbelasting verband heeft met zittend werk, aangezien zittend bureauwerk vaak een beroep doet op mentale capaciteiten. Verder is ervoor gekozen om werkvermogen alsnog mee te nemen in de analyses, omdat dit door één item gemeten werd en werkvermogen een centrale rol heeft binnen dit onderzoek. Veerkracht en werkvermogen zijn desalniettemin theoretisch gezien twee verschillende concepten, maar een goed werkvermogen is wel een voorwaarde om veerkrachtig te zijn (Dona, 2015). De validiteit van de schaal van werkvermogen en mentale werkbelasting is in dit onderzoek door deze beperking verlaagd.

Een vijfde beperking binnen dit onderzoek is de cronbach's α van interne employability. Deze was namelijk net onder de aanname grens (cronbach's $\alpha=0.67$). Tijdens het gebruik van deze schaal werd bovendien geconstateerd dat verschillende vragen niet eenduidig geformuleerd zijn. Aangezien deze schaal vaker is gebruikt binnen het Rijk, is er toch voor gekozen de schaal te gebruiken zoals vertaald door ICTU. Hierdoor konden de resultaten van dit onderzoek wel vergeleken worden met eerder onderzoek binnen het Rijk.

Tot slot is een beperking dat geen daadwerkelijke oorzaak-gevolg verbanden geconstateerd kunnen worden. Dit komt doordat dit onderzoek cross-sectioneel van opzet is, oftewel dat op één moment gemeten is. In dit onderzoek wordt bijvoorbeeld geconcludeerd dat employability afneemt naarmate men ouder wordt, maar de respondenten zijn niet gevolgd in de tijd. Hierdoor werd het

alleen mogelijk om verschillen tussen jongere en oudere cohorten zichtbaar te maken en blijft het onduidelijk wat het causale verband daadwerkelijk is (Van Vuuren & Marcelissen, 2013).

7.3 Aanbevelingen

Op basis van de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksbevindingen kunnen verschillende aanbevelingen gedaan worden voor zowel de wetenschap als beleid. De aanbevelingen voor vervolgonderzoek zijn voortgekomen uit zowel de wetenschappelijke reflectie als methodologische reflectie. Verder zijn de aanbevelingen voor beleid van waarde voor HR afdelingen binnen verschillende organisaties en specifiek voor de afdeling Personeelsbeleid Rijk van het ministerie van BZK.

7.3.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek en de zojuist beschreven reflectie kunnen verschillende suggesties voor vervolgonderzoek gedaan worden. *Een eerste suggestie* ontstaat enerzijds op basis van het feit dat zowel interne als externe employability afnemen naarmate men ouder wordt. Anderzijds ontstaat deze suggestie naar aanleiding van dat een gevoel van leeftijdsdiscriminatie meerdere keren genoemd werd in de interviews, door zowel jongere als oudere werknemers. Hieruit komt de aanbeveling voort om verder te onderzoeken of en in welke mate feitelijke en waargenomen leeftijdsdiscriminatie voorkomt binnen het Rijk. Wanneer dit het geval is, is het nodig verder te onderzoeken welke problemen dit mogelijk oplevert en wanneer problemen geconstateerd worden hoe dit tegengegaan kan worden. In eerder onderzoek komt naar voren, dat naast dat leeftijdsdiscriminatie leidt tot afwijzingen in sollicitatieprocedures, het ook kan leiden tot lagere lonen en het weigeren van toegang tot training of scholing (Levy & Macdonald, 2016). Uit onderzoek van Ayalon (2014) blijkt bovendien dat leeftijdsdiscriminatie vaak voorkomt. De bevinding dat ouderen regelmatig het gevoel hebben gediscrimineerd te worden omwille hun leeftijd wordt in verschillende eerdere onderzoeken bevestigd (Jackson, 2013; Noonan, 2005). Leeftijdsdiscriminatie komt over het algemeen voort uit verschillende negatieve stereotypen die werkgevers houden over oudere werknemers (Jackson, 2013). Zo worden ouderen bijvoorbeeld gezien als minder energiek en minder gezond (Jackson, 2013). Dit onderzoek levert empirisch bewijs om deze stereotypen te betwisten. Momenteel is echter nog onduidelijk in welke mate leeftijdsdiscriminatie zich precies binnen het Rijk voordoet. Verder onderzoek is nodig om hier beleid op te kunnen baseren en om de negatieve gevolgen van leeftijdsdiscriminatie indien nodig te beperken.

Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek is om het effect van diensttijd binnen het Rijk op duurzame inzetbaarheid verder te onderzoeken. Uit de bevindingen van dit onderzoek kwam

duidelijk naar voren dat duurzame inzetbaarheid (behalve op gebied van veerkracht) afneemt naarmate men langer in dienst is binnen het Rijk. In dit onderzoek werd echter niet meegenomen hoe lang iemand exact in dienst was; dit werd gemeten aan de hand van drie categorieën. Om meer inzicht in het effect van dienstduur op duurzame inzetbaarheid te verwerven, is het relevant om dienstduur op een nominale schaal te meten in plaats van op een categorische schaal. Daarnaast is het waardevol te onderzoeken of er verschillen bestaan in de invloed van dienstduur binnen het Rijk of dienstduur in dezelfde functie. Dit vervolgonderzoek kan daarmee een bijdrage leveren in de noodzaak van mobiliteitsbeleid. Specifiek kan vervolgonderzoek hierin bijdragen aan de vraag of mobiliteit niet alleen tussen departementen, maar ook tussen organisaties gestimuleerd dient te worden om duurzame inzetbaarheid te verhogen.

Een derde suggestie is om medewerkers langdurig te volgen in de tijd, kijkend naar de verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid, ofwel een longitudinaal onderzoek te starten. Hierdoor wordt het mogelijk om causale conclusies te trekken over de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid.

Een vierde suggestie voor vervolgonderzoek naar employability is om kritisch te kijken naar de vragen, zoals opgesteld in dit onderzoek. Binnen deze vragen staan verschillende concepten die voor meerdere interpretaties vatbaar zijn, zoals 'deze organisatie'. Vanwege het feit dat het Rijk erg breed is, kan hiermee verwezen worden naar bijvoorbeeld het departement, de specifieke uitvoeringsorganisatie of het Rijk in zijn geheel. Om de duidelijkheid te vergroten is het van belang deze vragen aan te scherpen.

Een laatste suggestie is om de invloed van overmatig beeldschermgebruik te onderzoeken. Momenteel is bekend dat overmatig beeldschermgebruik leidt tot vermoeidheid, irritatie en roodheid van de ogen, wazig zicht en dubbelzien, wat tezamen ook wel wordt aangeduid als het computer vision-syndroom (Blehm, et al., 2005). Verschillende respondenten gaven daarnaast in de interviews aan dat zij het idee hadden dat het beeldschermgebruik (voornamelijk na het werk) invloed uitoefent op hun energie en mentale werkbelasting. Dit vergt nader onderzoek naar de precieze effecten van het beeldschermgebruik en eventueel voorlichting voor medewerkers over de invloed van het overmatig beeldschermgebruik op hun duurzame inzetbaarheid.

7.3.2 Aanbevelingen voor beleid

Uit de kwantitatieve en kwalitatieve bevindingen van dit onderzoek vloeien tot slot verschillende aanbevelingen voort. Deze aanbevelingen zijn erop gericht een bijdrage te leveren aan het HR-beleid, zodat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers verbetert.

Aanbeveling 1: Geef gelijke kansen aan ouderen binnen het Rijk en communiceer stereotyperingen versus feiten over ouderen.

Een eerste aanbeveling heeft betrekking op de employability van oudere medewerkers. Oudere medewerkers geven aan dat hun interne en externe employability vermindert. Met andere woorden ouderen verwachten dat zij minder kansen krijgen binnen hun huidige werk, maar ook elders minder gemakkelijk een nieuwe baan vinden. Hiervoor wordt in de interviews als verklaring gegeven dat ouderen vaak de perceptie hebben uitgesloten te worden, omdat de voorkeur naar jongeren uitgaat. Daarom is het van belang dat er op gelet wordt dat oudere medewerkers evenveel kansen krijgen als jongere medewerkers. Ook zij moeten recht hebben op het maken van een carrièrestap wanneer hier behoefte aan is. Dit ondanks dat de bereidheid om van baan te veranderen over het algemeen afneemt naarmate men ouder wordt (Van Dam, 2004). Om de mogelijk aanwezige leeftijdsdiscriminatie tegen te gaan, is het van belang dit verschijnsel in kaart te brengen binnen het Rijk (zie wetenschappelijke aanbeveling) en om werkgevers te stimuleren ook ouderen gelijke kansen te geven. Daarnaast worden binnen dit onderzoek verschillende stereotyperingen weerlegd. Daarom wordt bovendien aanbevolen om deze feiten te communiceren naar zowel medewerkers als managers binnen het Rijk, bijvoorbeeld door middel van infographics. Deze communicatie over stereotyperingen versus de feiten over ouderen kan al op de korte termijn bewerkstelligd worden.

Aanbeveling 2: Verhoog de motivatie van ouderen voor hun werk, bijvoorbeeld d.m.v. job crafting.

Een tweede aanbeveling ontstaat op basis van de bevinding dat motivatie afneemt naarmate men ouder wordt. Hiervoor werden verschillende interpretaties of mogelijke verklaringen gegeven in de interviews, waaronder dat motivatie afneemt omdat het werk verandert en daardoor als minder aantrekkelijk wordt ondervonden. Ook blijkt dat ouderen minder uitzicht hebben op nieuwe functies, omdat de voorkeur vaak naar jongeren gaat tijdens het invullen van functies. Dit tezamen zorgt ervoor dat ouderen, wanneer zij hun werk als gevolg van veranderingen als minder plezierig gaan ervaren, minder gemakkelijk een switch kunnen maken. Daarom is het belangrijk dat naast het vergroten van de baankansen voor ouderen, ouderen ook meer inspraak over de invulling van hun werk te geven, bijvoorbeeld door middel van job crafting. Uit onderzoek blijkt namelijk dat job crafting een goede manier is om voor medewerkers de werkmotivatie te vergroten (Tims & Bakker, 2010). Job crafting betekent dat een medewerker zelf aanpassingen kan doen in het werk, waardoor de werktaken beter toegespitst worden op waar de sterke punten liggen van deze desbetreffende medewerker.

Aanbeveling 3: Biedt mogelijkheden aan medewerkers om het zittende werk af te wisselen, door te werken in een andere houding, waar de mogelijkheden hiertoe nog nihil zijn.

Een derde aanbeveling is om meer mogelijkheden te verstrekken waardoor mensen het zittende werk af kunnen wisselen met werken in een andere houding, omdat het zittende werk de relatie tussen leeftijd en afnemende motivatie en veerkracht versterkt. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door meer sta werkplekken en fietstafels beschikbaar te stellen of wandel overleggen te stimuleren voor medewerkers binnen het Rijk. Om medewerkers te motiveren om vaker van werkhouding te wisselen kunnen zij geïnformeerd worden over de gevolgen van langdurig zittend werk. Daarnaast kan door het geven van workshops concreet worden gewerkt aan een andere werkhouding. Een deel van de respondenten gaf in de interviews aan dat er vanwege de flexibele werkplekken te weinig statafels beschikbaar zijn, zowel voor het individuele werk als om samen te vergaderen.

Aanbeveling 4: Verlicht de fysieke en emotionele werkbelasting van medewerkers.

Tot slot kan een vierde aanbeveling worden gedaan op basis van het feit dat de fysieke en emotionele werkbelasting de relatie tussen leeftijd en afnemende duurzame inzetbaarheid op verschillende punten versterkt. Dit betekent dat door de werkbelasting onder ouderen problemen kunnen ontstaan binnen de aspecten van duurzame inzetbaarheid. Daarom wordt aanbevolen eerst vast te stellen welke werkonderdelen voor fysieke (over)belasting zorgen. Na de verkregen vaststelling is het mogelijk om ouderen zoveel als mogelijk te ontzien van bepaalde vormen van fysieke werkbelasting, bijvoorbeeld door beter (gemotoriseerd) materiaal beschikbaar te stellen waardoor het verzetten van lichamelijke kracht afneemt. Voor het verminderen van de emotionele werkbelasting is het geven van workshops een mogelijkheid om steun te bieden aan het ondernemen van een persoonlijke reflectie en om te oefenen hoe om te gaan met emotioneel belastende werksituaties.

Hoofdstuk 8. Referenties

- Ayalon, L. (2014). Perceived Age, Gender, and Racial/Ethnic Discrimination in Europe: Results from the European Social Survey. *Educational Gerontology*, 7 (40), 499-517.
- Bakker, A.B. (2003). Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. *Waarden en normen*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 119-141.
- Baruch, Y., Grimland, S., & Gadot E. (2013). Professional vitality and career success: Mediation, age and outcomes. , 32(3), 518-527.
- Blatter, B., Dorenbosch, L., & Keijzer, L. (2014). *Duurzame inzetbaarheid in perspectief: Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau*. Leiden: TNO.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70(5, Part 2), 9-49.
- Blehm, C., Vishnu, S., Khattak, A., Mitra, S., & Yee, R. W. (2005). Computer vision syndrome: a review. *Survey of ophthalmology*, 50(3), 253-262.
- Brouwer, S., Lange, de, A., Mei, van der S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Heijden, van der, B., Klink, van der, J. (2012). Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Brown, A.L.K., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. DOI:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Botterweck, A. A. M. (2003). Psychische werkbelasting en gezondheidsklachten. *Socialeconomische maandstatistiek*. 20(10), 23-27.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd edition). Londen. Palgrave.
- Burdorf, A. & Elders, L. (2007). Het instrument Werkvermogen wetenschappelijk bekeken In: Molenaar D. (ed.). *Werkvermogen. Verantwoord werken aan duurzame inzetbaarheid*. Enschede: Preventned.

- Caplan, R.D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248-267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(41), 411–429. DOI:10.1348/096317905X25995
- Carmeli, A. (2009). Positive work relationships, vitality, and job performance. In N. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.). *Research on emotions in organizations: The effect of affect in organizational settings* (45–71). UK: Emerald.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Collins, G. A. (2003). Rethinking retirement in the context of an aging workforce. *Journal of career development*, 30(2), 145-157.
- 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 Lange, A. H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). Duurzame inzetbaarheid en ouder worden op het werk: Bent u of is de werknemer aan zet?.
- De Lange, A.H. de, Schalk, R., Heijden, B.I.J.M. van der (2013 b). Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. In: W.B. Schaufeli, A. Bakker (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (p. 382-398). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2015). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag & organisatie*, 18(6), 309-325.
- De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M., & Van der Heijden, B. I. J. M.(2015b). Human resource management and sustainability at work across the life-span: An integral perspective. In: Truxillio, D., Finkelstein, L., Fraccaroli, F., & Kanfer, R. (Eds.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (SIOP Frontiers series), pp 50-80.

- De Jonge J., Blanc P., Schaufeli W. (2007) Psychosociale werkstressmodellen. In: Schaufeli W., Bakker A. (eds) De psychologie van arbeid en gezondheid. Bohn Stafleu van Loghum, Houten. DOI:https://doi.org/10.1007/978-90-313-6556-2_2
- De Jonge, J. (2007). De ideale match: processen van zelfregulatie in arbeid. Technische Universiteit Eindhoven.
- DeJoy, D. M. Della, L. J. & Vandenberg, R. J., & Wilson, M.G. (2010). Making work safer: Testing a model of social exchange and safety management. *Journal of Safety Research*, 41(2), 163-171. doi:10.1016/j.jsr.2010.02.001
- De Vries, S., Gründemann, R. & Van Van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1193-1202. DOI: 10.1080/09585190110068395.
- De Vocht, A. (2015). Basishandboek SPSS 21. IBM SPSS Statistics. Bijleveld Press: Utrecht.
- Dries, N., Vantilborgh, T. & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340-358. <https://doi.org/10.1108/00483481211212977>
- Dona, P. (2015). Wendbare organisaties bestaan niet, wendbare werknemers wel! *Management executive*.
- Dorenbosch, L. Grundemann, R. Sanders, J. (2011). Sleutelen aan eigen inzetbaarheid. Kansen en keerzijdes van job crafting als methodiek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid in de context van lagergeschoold werk. TNO.
- Engelhardt, H., Buber, I., Skirbekk, V., & Prskawetz, A. (2010). Social involvement, behavioural risks and cognitive functioning among older people. *Ageing & Society*, 30(5), 779-809.
- Eurobarometer. (2014). Sport and physical activity. Brussels: TNS Opinion & Social.
- Eurofound (2017), *Working conditions of workers of different ages: European Working Conditions Survey 2015* Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., Deelen, A., & ter Weel, B. (2013). Arbeidsmarkt Ouderen en Duurzame Inzetbaarheid. *CPB Achtergronddocument*, 22.
- Field, A.P. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS Statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll (4th ed.). London: Sage.

- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter: why social inquire fails and how it can succeed again*. New York: Cambridge University Press.
- Fritz, C., Lam, C. F., & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: an examination of knowledge workers 'energy management. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28-39.
- Garssen, J., (2005), De toekomst van onze levensverwachting. *In: Bevolkingstrends*, 53(3), 26- 56.
- Garssen, J. & Van Duin, C. (2007). Grijs druk zal verdubbelen. *De Actuaris*, januari, 14-19.
- Giles, H., Noels, K., Ota, H., Hung Ng, S., Gallois, C., Ryan, E.B., Williams, A., Lim, T., Somera, L., Tao, H., & Sachdev, I. (2000). Age Vitality Across Eleven Nations, *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 2(4), 308-323, DOI:10.1080/01434630008666407
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of applied psychology*, 94(2), 465.
- Hendriksen, I. J. M., Bernaards, C. M., Commissaris, D. A. C. M., Proper, K. I., Van Mechelen, W., & Hildebrandt, V. H. (2013). Position statement. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 91(1), 22-25.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analyses. *Institute for Employment Studies*. ISBN 0 85522 889.
- Hulzebosch, M., Jonkhart, H., Van der Maarl, S. (2017). Een doorkijk in het personeelsbestand van het Rijk. Wat vertellen de cijfers? Een uitgave in het kader van de herijking van het strategisch personeelsbeleid. *Ministerie van Binnenlandse zaken en Koningsrelaties*.
- Ilmarinen, J. (2001). Aging Workers, *Occupational Environmental Medicine*, 58(8), 546-552.
doi: 10.1136/oem.58.8.546
- Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability, *International Congress Series*, 1280, 3-7. doi:10.1016/j.ics.2005.02.060
- Jackson, M. A. (2013). Counseling older workers confronting ageist stereotypes and discrimination. *In Ageism and Mistreatment of Older Workers* (pp. 135-144). Springer Netherlands.
- Jans, M. P., van den Heuvel, S. G., Hildebrandt, V. H., & Bongers, P. M. (2007). Overgewicht, obesitas en verzuim in de Nederlandse werkende bevolking. *TSG*, 85(5), 268-273.

- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804. DOI:10.1002/job.571
- Klink, van der, J.J.L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., & Wilt, van der, G.J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Kooij, T.A.M. (2010). Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, (4), 37-50.
- Kooij, T.A.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W. & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Koppes, L.L.J. De Vroome, E.M.M., Mars, G.M.J., Janssen, B.J.M., Van Zwieten, M.H.J. Van den Bossche, S.N.J. (2012). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, NEA. Methodologie en globale resultaten. Opgehaald op 23 maart 2018, van: <http://docplayer.nl/28363182-Methodologie-en-globale-resultaten-l-l-j-koppes-e-m-m-de-vroome-g-m-j-mars-b-j-m-janssen-m-h-j-van-zwieten-s-n-j.html>
- Lange, de, A.H., Taris, T.W., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I. & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren; zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag & Organisatie*, 18(6), 309-325.
- Levy, S. R. & Macdonald, J. L. (2016). Progress on understanding ageism. *Journal of Social Issues*, 72(1), 5–15.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.
- Mazor, L., Visser, J., & Kolar, C. (2018). Wat weten we over oudere Rijksambtenaren. ICTU – Project Internetspiegel.

- Mackenbach, J. (2010). *Ziekte in Nederland. Gezondheid tussen politiek en biologie*. Amsterdam: Elsevier gezondheidszorg.
- Ministerie van BZK. (2013). Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020. Wat is de koers? Wat betekent dit voor u?
- Myrtek, M., Brügger, G., & Müller, W. (1996). Validation studies of emotional, mental, and physical workload components in the field. In J. Fahrenberg & M. Myrtek (Eds.), *Ambulatory assessment: Computer-assisted psychological and psychophysiological methods in monitoring and field studies* (pp. 287-304). Ashland, OH, US: Hogrefe & Huber Publishers.
- Nauta, A., De Bruin, M.R. & Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nauta, A., De Lange, A.H. & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(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 & Organisatie*, 18(6), 326-337.
- Noonan, A. E. (2005). "At this point now": Older workers' reflections on their current employment experiences. *International Journal of Aging & Human Development*, 61, 211–241.
- Otten, F., Arts, K., Siermann, C. & Ybema, J.F., Arbeidsparticipatie van ouderen. In: J. Sanders, H. Lautenbach, P. Smulders & H.J. Dirven (red.), *Alle hens aan Dek: Niet- werkenden in beeld gebracht* (pp. 59-89). Hoofddorp: TNO.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2012). *Ageing and employment policies*. Opgehaald van: <http://www.oecd/els/employment/olderworkers>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Pasque, P. A., & Lechuga, V. M. (Eds.). (2016). *Qualitative Inquiry in Higher Education Organization and Policy Research*. Taylor & Francis.
- Pool, J., Bloemendaal, I., & Meulenkamp, T. (1999). *Gezond werken in de zorg: Interventies rond arbeidsbelasting, stress en burnout*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Regeerakkoord 2017-2021. (2017). Vertrouwen in de toekomst. VVD, CDA, D66 en ChristenUnie.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R.M. & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.
- Sanders, J., & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.
- Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van "fit". Hoofdstuk uit: Schouten & Nelissen."Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland", Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Semeijn, J. H. (2016). Loopbanen op weg naar duurzaamheid; over paden, hobbels en gidsen. verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar *Strategic Human Resource Management*, in het bijzonder met betrekking tot loopbaanmanagement bij de Open Universiteit Nederland, 10.
- Settersten, R.A. & Mayer, K.U. (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annual Review of Sociology*, 23, 233-261. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.233>
- Smulders, P., & Van den Bossche, S. (2006). Employment and productivity in the Netherlands. In: Smulders, P.G.W. (Ed.), *Worklife in the Netherlands* (9-24). Hoofddorp: TNO Work and Employment.
- Steijn, A. J., & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Strijk, J.E., Wendel-Vos, G.C.W., Picavet, H.S.J., Hofstetter, H. & Hildebrandt, V.H. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? Kerndimensies van vitaliteit en de Nederlandse Vitaliteitsmeter. *TSG*, 93(1), 32-40.
- Sociaal Economische Raad (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Su, R., Murdock, C. D., & Rounds, J. (2015). Person-environment fit. *APA handbook of career intervention*, 1, 81-98. <http://dx.doi.org/10.1037/14438-005>
- SZW, (2011), Vitaliteitspakket, brief aan de Tweede Kamer, ASEA/SAS/2011/11971.
- SZW & CBS (2001). Arbeidsomstandigheden 2001. Monitoring via personen.
- Ten Dam, J. (2010). Gezond Beleid. *TSG*, 88(5), 228-231.

- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., & Ilmarinen, J., (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, 51(5), 318–324, <https://doi.org/10.1093/occmed/51.5.318>
- Vaandrager, L., Peeters, J., Bosman, A., & Schouteten, R. L. J. (2013). Vitale Medewerkers in vitale organisaties: de resultaten van de sectoranalyse binnen het W. Deel 1 van de Taskforce Vitaliteit.
- Vallerand, R. J., Paquet, V., Philippe, F. L., & Charest, J. (2010). On the role of passion in work in burnout: a process model. *Journal of Personality*, 78(1), 289-312.
DOI:10.1111/j.1467-6494.2009.00616.x
- Van den Bossche, S., Smulders, P., & Houtman, I. (2006). Trends and risk groups in working conditions. In: Smulders, P.G.W. (Ed.), *Worklife in the Netherlands* (43-66). Hoofddorp: TNO Work and Employment.
- Van Dalen, H., Henkers, K., & Schippers, J., (2007). Oudere werknemers door de lens van de werkgever: Een rapport in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. NIDI Rapport, 74.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Van den Berg, T., Elders L., De Zwart B., & Burdorf, A. (2008). The effects of work-related and individual factors on the work ability index: A systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 66, 211–220. doi: 10.1136/oem.2008.039883
- Van den Berg, T.I.J. (2010). *The role of work ability and health on sustaining employability*. Erasmus University Rotterdam. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/1765/21178>
- Van den Heuvel, S. G., Boshuizen, H. C., Hildebrandt, V. H., Blatter, B. M., Ariëns, G. A. M., & Bongers, P. M. (2003). Sporten, type werk, arbeidsverzuim en welbevinden: resultaten van een 3-jarige follow-up studie. *Center for Epidemiological Studies Depression*, 17, 18.
- Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability–career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.

- Van Loo, J. De Grip, A. & Montizaan, R. (2010). Active Aging bij Overheid en Onderwijs: Vernieuwend omgaan met vergrijzing. *Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt*.
- Van Thiel, S. (2015). Bestuurskundig onderzoek een methodologische inleiding. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Van Veldhoven, M., Meijman, T. (1994). Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst. De vragenlijst beleving en beoordeling van arbeid (VBBA). Nederlands instituut voor arbeidsomstandigheden NIA.
- Van Vuuren, van, T. Caniëls, M.C.J. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en organisatie*, 24(4), 357-374.
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. *Gedrag & Organisatie*, (25)4, 400-417.
- Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs [Work ability, vitality and employability according to age and education in primary education]. *Tijdschrift HRM*, 16, 45-62.
- Veth, K.N., Emans, B.J.M., Van der Heijden, B.I.J.M., Korzilius, H.P.L.M., & De Lange, A.H. (2015). Development (f)or Maintenance? An Empirical Study on the Use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 53-80. DOI:10.1002/hrdq.21200
- Verschuren, P.J.M. (2002). *Dogma's en ontwikkelingen in wetenschap en methodologie: bedreigingen en kansen*. [Nijmegen]: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Verschuren, P.J.M. & Doorewaard, J.A.C.M. (2007). Het ontwerpen van een onderzoek. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person–organization fit theories. *International Journal of selection and assessment*, 12(3), 252-261.
- Wognum, I., Veldkamp, B. P., de Grip, A., & Sieben, I. (2006). Grotere arbeidsdeelname van ouderen door leeftijdsbewust personeelsbeleid?. *Tijdschrift voor HRM*, 9(1), 92-104.
- World Health Organization (WHO), (1948). *About WHO*. Opgehaald op 29 maart 2018, van: <http://www.who.int/about/mission/en/>

Ybema, J.F., Geuskens, G. & Oude Hengel, K. (2009). Oudere werknemers en langer doorwerken. Secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, Arbeid.

Appendix 1: Kwalitatieve meting

Begrip	Definitie	Indicatoren	Waarden	Vragen
1) Duurzame inzetbaarheid:	Vitaliteit wordt ingedeeld in veerkracht, motivatie en energie.	- Veerkracht - Motivatie - Energie	Sterk Gemiddeld Zwak	- In hoeverre heeft u het idee om te kunnen gaan met moeilijke werksituaties en om vervolgens de draad weer op te pakken? - In welke mate bent u bezig met het toewerken naar doelen in uw werk? Voorbeeld? - In hoeverre ervaart u over voldoende energie te beschikken om uw werk en privéleven te kunnen leiden?
a) Vitaliteit				
b) Employability	Employability betekent de mate waarin medewerkers gezien hun competenties en arbeidsmarktpositie in staat zijn hun huidige en toekomstige baan uit te voeren.	- Intern - Extern	Sterk Gemiddeld Zwak	- In welke mate ervaart u a)baanzekerheid in uw huidige functie en b) verwacht u elders een baan te kunnen vinden?
c) Werkvermogen	Werkvermogen betekent de mate waarin een medewerker in staat is zijn werk te blijven doen gezien hun gezondheid. .	- Gezondheid - Fysieke/geestelijke staat	Sterk Gemiddeld Zwak	- In hoeverre denkt u, uitgaande van uw gezondheid en fysieke/geestelijke gesteldheid, in staat te zijn uw werk te kunnen blijven volbrengen?
2) Aard van het werk	Zittend werk betekent de mate waarin medewerkers hun werk zittend volbrengen.	- Zitten	Sterk Gemiddeld Zwak	- In welke mate maakt zittend werk deel uit van uw baan?
3) Werkbelasting:	Mentale WB betekent een disbalans tussen de mentale werkeisen en mate waarin iemand hieraan kan voldoen	- Intensief nadenken - Aandacht erbij houden - Gedachten erbij houden	Sterk Gemiddeld Zwak	- In hoeverre ervaar u mentale belasting in uw werk (door constant aandacht erbij te houden/ precies of geconcentreerd te werken)?
a) Mentale				
b) Emotionele	Emotionele WB betekent een disbalans tussen de emotionele	- Emotionele eisen	Sterk Gemiddeld Zwak	- In welke mate ervaart u dat uw werk emotioneel veeleisend is (zoals moeilijke emotionele situaties)?

	werkeisen en mate waarin iemand hieraan kan voldoen	- Klant- of burgercontact		- In hoeverre komt u door uw werk in contact met lastige klanten of burgers?
c) Lichamelijke	Lichamelijke WB betekent een disbalans tussen de lichamelijke werkeisen en mate waarin iemand hieraan kan voldoen	- Kracht - Werkhouding - Beweging	Sterk Gemiddeld Zwak	- In welke mate vindt u uw werk lichamelijk inspannend (zoals vervelende werkhouding, fysieke kracht zetten)

Tabel 4: kwalitatieve meting

Appendix 2: Het Interview

Dit interview vindt plaats naar aanleiding van een onderzoek waar ik mee bezig ben binnen het ministerie van BZK, bij de afdeling Personeelsbeleid Rijk. Dit onderzoek gaat over duurzame inzetbaarheid en de rol die andere factoren hierin hebben. Hierbij gaat het voornamelijk over hoe u tegen uw duurzame inzetbaarheid aankijkt en de resultaten uit de enquêtes. Voorafgaand aan dit interview heb ik vragen opgesteld.

Ik zou graag om uw toestemming vragen om het interview op te nemen, zodat ik deze uit kan werken op papier. Daarnaast wil ik u erop wijzen dat dit interview volledig wordt geanonimiseerd. Ook indien u een voorbeeld noemt verwerk ik deze op zo'n manier dat deze niet is te herleiden naar een organisatie of afdeling (door bijvoorbeeld een X in te vullen). Wanneer ik het interview uitgewerkt heb zal ik de transcriptie naar u sturen ter controle.

Algemene inleidende vraag

1. Zou u om te beginnen kort iets kunnen vertellen over uzelf, zoals uw leeftijd en uw functie?

Duurzame inzetbaarheid

Vitaliteit

2. In hoeverre heeft u het idee om te kunnen gaan met moeilijke werksituaties en om vervolgens de draad weer op te pakken (zoals nieuwe uitdagingen/ tegenslag)?
 - Hoe komt dit? Voorbeeld?
 - Welke rol speelt uw leeftijd hierin en waarom?
 - Uit mijn bevindingen blijkt dat leeftijd hier geen invloed op uit oefent, hoe denkt u hierover?
3. In welke mate bent u gemotiveerd bezig met het toewerken naar doelen in uw werk?
 - Hoe komt dit? Voorbeeld?
 - Welke rol speelt uw leeftijd hierin en waarom?
 - Uit mijn onderzoek blijkt motivatie af te nemen naarmate men ouder wordt, hoe denkt u hierover?
4. In hoeverre ervaart u over voldoende energie te beschikken om uw werk en privéleven te kunnen leiden?
 - Hoe komt dit? Voorbeeld?
 - Welke rol speelt uw leeftijd hierin en waarom?
 - Uit mijn onderzoek blijkt dit toe te nemen naarmate men ouder wordt, hoe denkt u hierover?

Employability

5. In welke mate ervaart u baanzekerheid in uw huidige functie en dat u kansen krijgt en verwacht u elders een baan te kunnen vinden?
- Hoe komt dit? Voorbeeld?
 - Welke rol speelt uw leeftijd hierin en waarom?
 - Uit mijn onderzoek blijkt dat ouderen minder baanzekerheid en kansen in huidige werk ervaren en elders minder gemakkelijk werk kunnen vinden, hoe denkt u hierover?

Werkvermogen

6. In hoeverre denkt u, uitgaande van uw gezondheid en fysieke/geestelijke gesteldheid, in staat te zijn uw werk te kunnen blijven volbrengen?
- Hoe komt dit? Voorbeeld?
 - Welke rol speelt uw leeftijd hierin en waarom?
 - Uit mijn bevindingen blijkt dat leeftijd hier geen invloed op heeft, hoe denkt u hierover?

In dit eerste onderdeel hebben we verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid besproken. Ik wil nu graag ingaan op factoren die hier mogelijk invloed op uitoefenen.

Werktype en werkbelasting

Zittend werk

7. In welke mate maakt zittend werk deel uit van uw baan?
- Heeft u het idee dat dit invloed uitoefent op uw duurzame inzetbaarheid?

Werkbelasting

8. In hoeverre ervaart u mentale belasting in uw werk (door constant aandacht erbij te houden/ precies of geconcentreerd te werken)?
- Welke rol speelt uw leeftijd hierin en waarom?
 - Heeft u het idee dat dit invloed uitoefent op uw duurzame inzetbaarheid?
9. In welke mate ervaart u dat uw werk emotioneel veeleisend is (zoals moeilijke emotionele situaties)?
- Welke rol speelt uw leeftijd hierin en waarom?
 - Heeft u het idee dat dit invloed uitoefent op uw duurzame inzetbaarheid?
10. In hoeverre komt u door uw werk in contact met lastige klanten of burgers?

- Heeft u het idee dat dit invloed uitoefent op uw duurzame inzetbaarheid?
11. In welke mate vindt u uw werk lichamelijk inspannend (zoals vervelende werkhouding, fysieke kracht zetten)? (lichamelijke)
- Welke rol speelt uw leeftijd hierin en waarom?
 - Heeft u het idee dat dit invloed uitoefent op uw duurzame inzetbaarheid?

Behoeftes

12. Wat vindt u belangrijk/ welke behoeftes heeft u om te kunnen blijven werken?

Hierbij zijn we aan het einde gekomen van het interview en wil ik u alsnog hartelijk bedanken voor uw meewerking.

Appendix 3: De Enquête

2.1 Uitnodigingsmail PER

Beste collega,

Graag nodig ik u uit om deel te nemen aan de personeelsenquête Rijk. Met het invullen van de vragenlijst kunt u ons helpen bij het maken van beleidskeuzes op het gebied van Rijksbreed personeelsbeleid, gebaseerd op basis van cijfers en feiten.

U bent via een willekeurige steekproef uitgekozen om deel te nemen aan dit onderzoek. Uw deelname is vrijwillig en volstrekt vertrouwelijk. De gegevens worden anoniem verwerkt in de onderzoeksrapportage. Bij deelname van het onderzoek kunt u ervoor kiezen de resultaten van de onderzoeksrapportage te ontvangen. De onderzoeksrapportage wordt uiterlijk 1 september gepubliceerd.

Het betreft een onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag en is in te vullen tot 27 april 2018. U kunt de vragenlijst invullen door op onderstaande link te klikken.

Klik hier voor de vragenlijst

We hopen dat u hier tijd voor vrij wilt maken, hoe meer respons, hoe rijker de opbrengsten.

Alvast mijn hartelijke dank voor uw deelname. Als u niet wilt meewerken aan het onderzoek dan kunt u deze mail als niet verzonden beschouwen. Mocht u meer willen weten of vragen hebben dat kunt u deze stellen via EnquetesPersoneelRijk@minbzk.nl.

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

O.F.J. Welling

Directeur Ambtenaar en Organisatie

2.2 Herinneringsmail

Beste collega,

Enkele dagen geleden bent u uitgenodigd om deel te nemen aan de personeelsenquête Rijk. Mocht u de enquête al ingevuld hebben, kunt u deze mail als niet verzonden beschouwen. Met het invullen van de vragenlijst kunt u ons helpen bij het maken van beleidskeuzes op het gebied van Rijksbreed personeelsbeleid, gebaseerd op basis van cijfers en feiten.

U bent via een willekeurige steekproef uitgekozen om deel te nemen aan dit onderzoek. Uw deelname is vrijwillig en volstrekt vertrouwelijk. De gegevens worden anoniem verwerkt in de onderzoeksrapportage. Bij deelname van het onderzoek kunt u ervoor kiezen de resultaten van de onderzoeksrapportage te ontvangen. De onderzoeksrapportage wordt uiterlijk 1 september gepubliceerd.

Het betreft een onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag en is in te vullen tot 27 april 2018. U kunt de vragenlijst invullen door op onderstaande link te klikken.

Klik hier voor de vragenlijst

We hopen dat u hier tijd voor vrij wilt maken, hoe meer respons, hoe rijker de opbrengsten.

Alvast mijn hartelijke dank voor uw deelname. Als u niet wilt meewerken aan het onderzoek dan kunt u deze mail als niet verzonden beschouwen. Mocht u meer willen weten of vragen hebben dat kunt u deze stellen via EnquetesPersoneelRijk@minbzk.nl.

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

O.F.J. Welling

Directeur Ambtenaar en Organisatie

2.3 De Enquête

Algemene gegevens

Allereerst worden een aantal algemene vragen gesteld, zodat vergelijkingen gemaakt kunnen worden.

1. Wie is uw werkgever* binnen de Rijksdienst?

*Met uw werkgever wordt de werkgever binnen de Rijksdienst bedoeld, dus het ministerie, de uitvoerende dienst of het Hoog College van Staat.

- Algemene Zaken
- Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Buitenlandse Zaken
- Economische Zaken en Klimaat
- Financiën (exclusief Belastingdienst)
- Justitie en Veiligheid (exclusief DJI en IND)
- Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Infrastructuur en Waterstaat (exclusief Rijkswaterstaat)
- Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
- Hoog College van Staat (Eerste Kamer, Tweede Kamer, Algemene Rekenkamer, Raad van State, Nationale Ombudsman)
- Belastingdienst
- Rijkswaterstaat
- Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)
- Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)

2. Kunt u aangeven welke beschrijving het beste bij uw functie past? (uitrolmenu)

- Bedrijfsvoering/middelen functie (niet financieel-economisch, ICT of communicatie)
- Beleidsuitvoering

- Beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-advisering (niet internationaal of financieel economisch werk)
- Financieel-economisch werk
- ICT
- In- en/of externe communicatie
- Internationaal werk (vertegenwoordiging Nederland bij buitenlandse overheid of internationale organisatie)
- Juridisch werk (voor wet- en regelgeving)
- Onderzoek
- Secretarieel/secretariaat
- Toezicht/inspectie
- Anders

4. Wat is uw geboortjaar? (uitrolmenu)

5. Bent u?

- Man
- Vrouw

6. Wat is uw hoogst voltooide opleiding? (uitrolmenu)

- Basisonderwijs
- VMBO (LBO, VBO, LTS, MAVO, IVO, (MULO e.d.)
- HAVO/VWO (MMS, HBS e.d.)
- MBO (MTS, MEAO, SPD1 e.d.)
- HBO (Bachelor, HTS, HEAO e.d.)
- WO (Bachelor, Kandidaats, Master, Doctoraal e.d.)

7. Hoe lang werkt u al bij het Rijk? (uitrolmenu)

- Minder dan 5 jaar
- 5-15 jaar
- Meer dan 15 jaar

8. In welke schaal wordt u bezoldigd? (uitrolmenu van 1-19)

9. Welke omschrijving sluit het beste aan bij uw werkzaamheden?

- Lijnmanagement (i: Verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het organisatieonderdeel door leiderschap en op basis van (hiërarchische (o.a. het nemen van beheersbeslissingen)) verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
- Project-/programmamanagement (i: Leiding geven aan een tijdelijk samenwerkingsverband van verschillende disciplines en verantwoordelijk voor de realisatie van project-/programmaopdrachten binnen vooraf aangegeven tijd, conform vooraf gestelde kwaliteitseisen en met gebruikmaking van beschikbaar gestelde middelen)
- Beleid (i: Het ondersteunen en adviseren van bewindslieden bij de vormgeving en ontwikkeling van het kabinetsbeleid resp. het primaire beleid)
- Advisering (i: Vanuit een expertise en/of brede blik ontwikkelen en implementeren van adviesproducten in het primaire proces (beleid, uitvoering, toezicht))
- Uitvoering (i: Het realiseren van producten en diensten binnen het vastgestelde beleid)
- Kennis en onderzoek (i: Het verkrijgen van onafhankelijke wetenschappelijke kennis en inzicht ten behoeve van politieke, maatschappelijke dan wel vaktechnische vraagstukken. Dit als input voor de onderbouwing van politieke, bestuurlijke dan wel uitvoeringstechnische keuzen en de effecten daarvan. Het gaat hierbij om toegepast onderzoek in dialoog met de wetenschap)
- Toezicht, vergunningverlening en handhaving (i: Bevorderen van de naleving door overheidsorganisaties, bedrijven en burgers van wet- en regelgeving en/of branchenormering. Dit door middel van inspectie, opsporing, waarheidsbevinding, beoordeling en sanctionering)
- Bedrijfsvoering (i: Het ontwikkelen, implementeren en ondersteunen van en adviseren over bedrijfsvoeringsprocessen en –producten of het operationeel ondersteunen van de interne organisatie)

Werkvermogen

De volgende vraag gaat over uw huidige werkvermogen. Werkvermogen betekent de mate waarin u in staat bent om uw werk te kunnen doen (op basis van uw gezondheid, fysieke en geestelijke staat).

10. 'Als u aan uw werkvermogen in de beste periode van uw leven 10 punten geeft, hoeveel punten zou u dan aan uw werkvermogen op dit moment toekennen?' (uitrolmenu 1-10)

Vitaliteit

De volgende uitspraken gaan over hoe u zich voelde in uw werk de afgelopen maand.

	Zelden	Soms	Af en toe	Regelmatig	Mees tal	Bijna altijd	Altijd
11. Ik heb genoeg energie om al mijn dagelijkse activiteiten te kunnen volbrengen							
12. Ik bruis van de energie							
13. Mijn batterij is 100% opgeladen aan het begin van de dag							
14. Na het avondeten zit ik nog vol energie							
15. Ik verheug mij op elke nieuwe dag							
16. Ik maak plannen voor de toekomst							
17. Als ik een doel heb, maak ik direct plannen om dit doel te bereiken							
18. Het behalen van mijn doelen maakt mij gelukkig							
19. Ik krijg energie van het maken van toekomstplannen							
20. Ik vind het heel erg belangrijk om mijn doelen werkelijkheid te laten worden							
21. Ik ga meteen aan de slag met nieuwe uitdagingen							
22. Ik kan heel goed omgaan met tegenslagen							
23. Ik kan heel goed oplossingen vinden in moeilijke situaties							
24. Na een moeilijke periode ben ik snel weer de oude							
25. Door mijn ervaring voel ik mij sterker in moeilijke tijden							
26. Elke ervaring in het leven maakt mij sterker							

Employability

De volgende stellingen hebben betrekking op de volgende twee punten: 1) hoe u kijkt naar uw huidige functie en 2) hoe kijkt u naar de toekomst.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
27. Zelfs als er een reorganisatie plaats gaat vinden in deze organisatie ben ik er zeker van dat ik mag blijven					
28. Mijn persoonlijke netwerken in deze organisatie helpen me in mijn carrière					
29. Ik ben me bewust van de kansen die zich in deze organisatie voordoen, zelfs als zij verschillen van wat ik nu doe					
30. Ik zou me gemakkelijk kunnen omscholen, zodat ik elders beter inzetbaar ben					
31. Ik ben me bewust van de kansen die zich buiten deze organisatie voordoen, zelfs als deze verschillen van wat ik nu doe					
32. Als het nodig is dan kan ik makkelijk een vergelijkbare functie vinden in een andere organisatie					

Leren & Ontwikkelen

De volgende vragen gaan over leren en ontwikkelen.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
33. Ik benut de leer- en ontwikkelmogelijkheden om te kunnen blijven werken tot mijn pensioen					
34. Het is belangrijk regelmatig van baan te wisselen					
35. Als er een nieuwe methode/ instrument/ programma is met relevantie voor mijn werk dan ga ik me dat snel proberen eigen te maken					
36. Ik vraag regelmatig feedback over mijn functioneren					
37. Ik ga regelmatig naar collega's om informatie in te winnen over het werk					
38. Ik reflecteer met regelmaat op hoe ik mijn werk gedaan heb					

Werktype en werkbelasting

De volgende vragen gaan over de aard van uw werkbelasting.

39. In welke mate maakt zittend werk deel uit van uw baan? (uitrolmenu)

- Altijd
- Ongeveer 3/4 van de tijd
- Ongeveer de helft van de tijd
- Ongeveer 1/4 van de tijd
- Nooit

	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
40. Doet u werk waarbij u veel kracht moet zetten (bijvoorbeeld bij tillen, duwen, trekken, sjouwen, of gebruikt u in uw werk gereedschappen en apparaten waarbij u veel kracht moet zetten)?				
41. Doet u werk in een ongemakkelijke werkhouding?				
42. Doet u werk waarbij u herhalende bewegingen moet maken?				

	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
43. Vereist uw werk intensief nadenken?				
44. Vergt uw werk dat u uw gedachten erbij houdt?				
45. Vergt uw werk dat u constant uw aandacht erbij moet houden?				

	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
46. Brengt uw werk u in emotioneel moeilijke situaties?				
47. Is uw werk emotioneel veeleisend?				
48. Raakt u emotioneel betrokken bij uw werk?				
49. Heeft u in uw werk te maken met lastige klanten of lastige burgers?				

Vervolg van het onderzoek

50. Van de PAS-regeling... (je kunt er meerdere aanvinken) *Deze vraag alleen laten verschijnen bij personen van voor 1961. Daarnaast een informatie 'i' toevoegen met: 'Bent u minimaal 57 jaar en 5 jaar onafgebroken rijksambtenaar? Dan kunt u gebruikmaken van de Partiële Arbeidsparticipatie Senioren Regeling (PAS-regeling). Deze regeling is een voorziening die u in staat stelt langer optimaal te (kunnen) functioneren. U krijgt wekelijks meer vrije tijd.'

- Maak ik geen gebruik omdat ik mijn volledige inkomen nodig heb
- Maak ik geen gebruik omdat ik niet wist dat een dergelijke regeling bestond
- Maak ik geen gebruik omdat ik mijn werk veel te leuk vind
- Maak ik geen gebruik omdat ik het werk fysiek goed aan kan
- Maak ik geen gebruik omdat ik het werk geestelijk goed aan kan
- Maak ik geen gebruik voor een reden die niet genoemd wordt.
- Maak ik gebruik omdat het financieel aantrekkelijk is
- Maak ik gebruik omdat het mij werd geadviseerd
- Maak ik gebruik omdat mijn motivatie om te werken is afgenomen
- Maak ik gebruik omdat ik mijn werk fysiek minder goed aankan
- Maak ik gebruik omdat ik mijn werk geestelijk minder goed aankan
- Maak ik gebruik voor een reden die niet genoemd wordt

<deze twee laatste vragen zijn als enige optioneel>

51. Wilt u de rapportage met resultaten van dit onderzoek ontvangen? (ja/nee) Wanneer iemand 'ja' aanvinkt een mogelijkheid om het e-mailadres in te vullen, laten verschijnen. Daarbij een * toevoegen met de volgende tekst: *Uw e-mailadres wordt vertrouwelijk behandeld en enkel gebruikt voor het toesturen van de onderzoeksrapportage. De vragenlijst zelf blijft anoniem.

52. We zouden graag dit jaar met een aantal mensen verdiepende gesprekken voeren in het kader van dit onderzoek. Als u daarvoor beschikbaar bent, kunt u dan hiernaast uw e-mailadres geven zodat wij contact met u kunnen opnemen? *Uw mailadres wordt uiterlijk bewaard tot 31/12/2018 en is niet verbonden met uw antwoorden. Mocht u wel beschikbaar willen zijn en hier uw e-mailadres niet willen achterlaten, dan kunt u ook uw belangstelling kenbaar maken bij de onderzoeker, josine.elsens@minbzk.nl

53. Welke eventuele vragen, wensen of suggesties heeft u naar aanleiding van dit onderzoek? (open vraag, niet verplicht)

U bent hierbij aan het einde gekomen van de enquête. Hartelijk bedankt voor het invullen!

Appendix 4: Factoranalyse

In de onderstaande tabel (tabel 10) wordt de factoranalyse weergegeven, waarmee getoetst is of items samen één schaal mochten vormen. Hieruit is op te merken dat werkvermogen bij veerkracht staat, in plaats van dat deze zelf een schaal vormt. Ook staat het eerste item van mentaal werk bij zittend werk. De andere items zijn wel op de juiste schaal geladen.

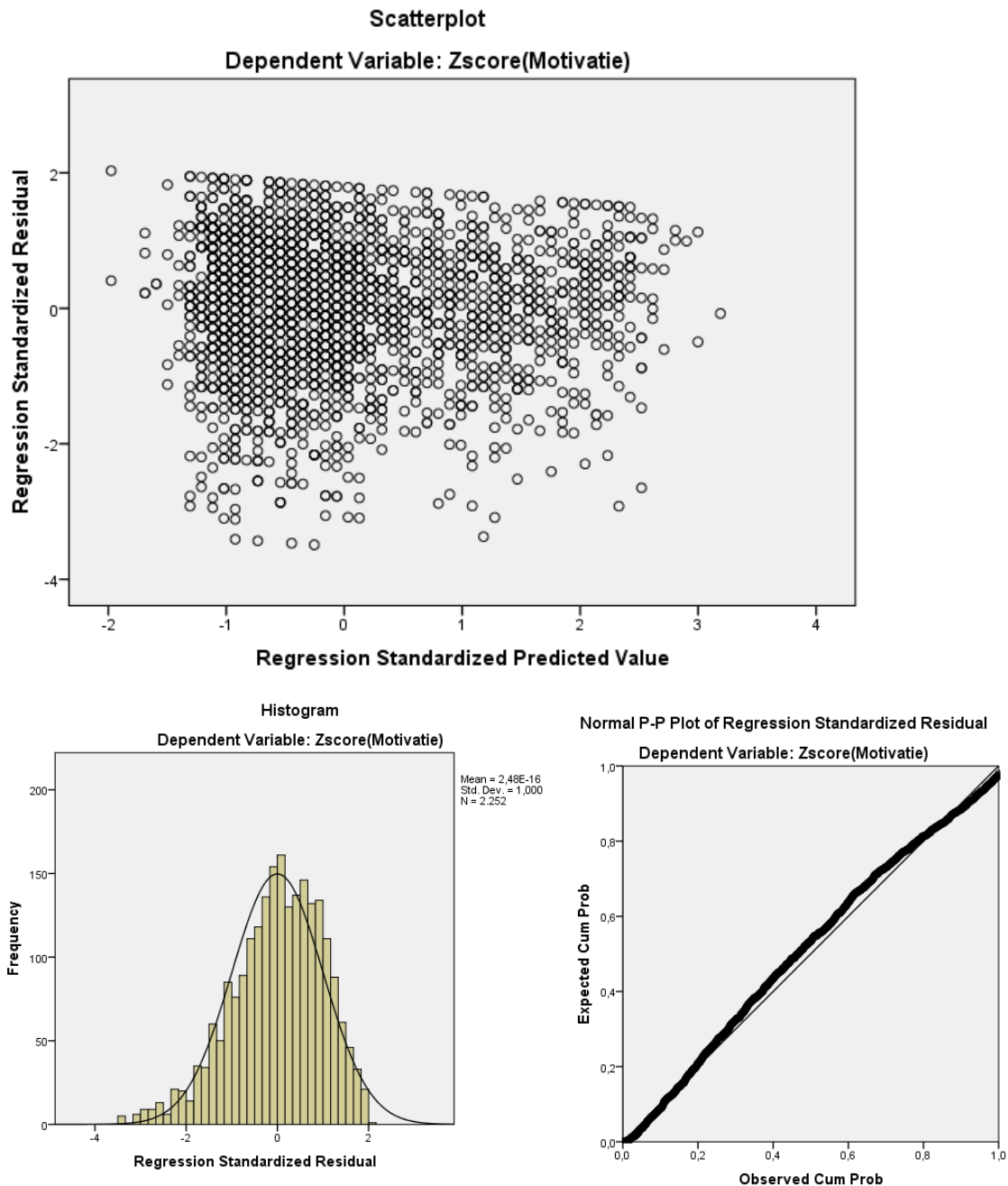
Item	Veerkracht	Emotionele WB	Externe Emp.	Lichamelijke WB	Motivatie	Energie	Zitten	Interne Emp	Mentale WB
Vitaliteit C	.864								
Vitaliteit A	.864								
Vitaliteit B	.854								
Vitaliteit D	.757								
Werk- vermogen	.692								
Vitaliteit E	.506								
Emotionele WB A		.843							
Emotionele WB B		.815							
Emotionele WB C		.777							
Emotionele WB D		.413							
Employability E			.846						
Employability F			.784						
Employability D			.748						
Lichamelijke WB B				.893					
Lichamelijke WB C				.880					
Lichamelijke WB A				.713					
Vitaliteit J					-.888				
Vitaliteit I					-.888				
Vitaliteit H					-.805				
Vitaliteit G					-.787				
Vitaliteit F					-.707				
Vitaliteit K					-.593				
Vitaliteit L						-.813			
Vitaliteit M						-.807			
Vitaliteit O						-.803			
Vitaliteit N						-.713			

Vitaliteit P	-699		
Zittend werk		-790	
Mentale WB		.783	
A			
Employability			-723
A			
Employability			-678
B			
Employability			-577
C			
Mentale WB			.860
C			
Mentale WB			.583
B			

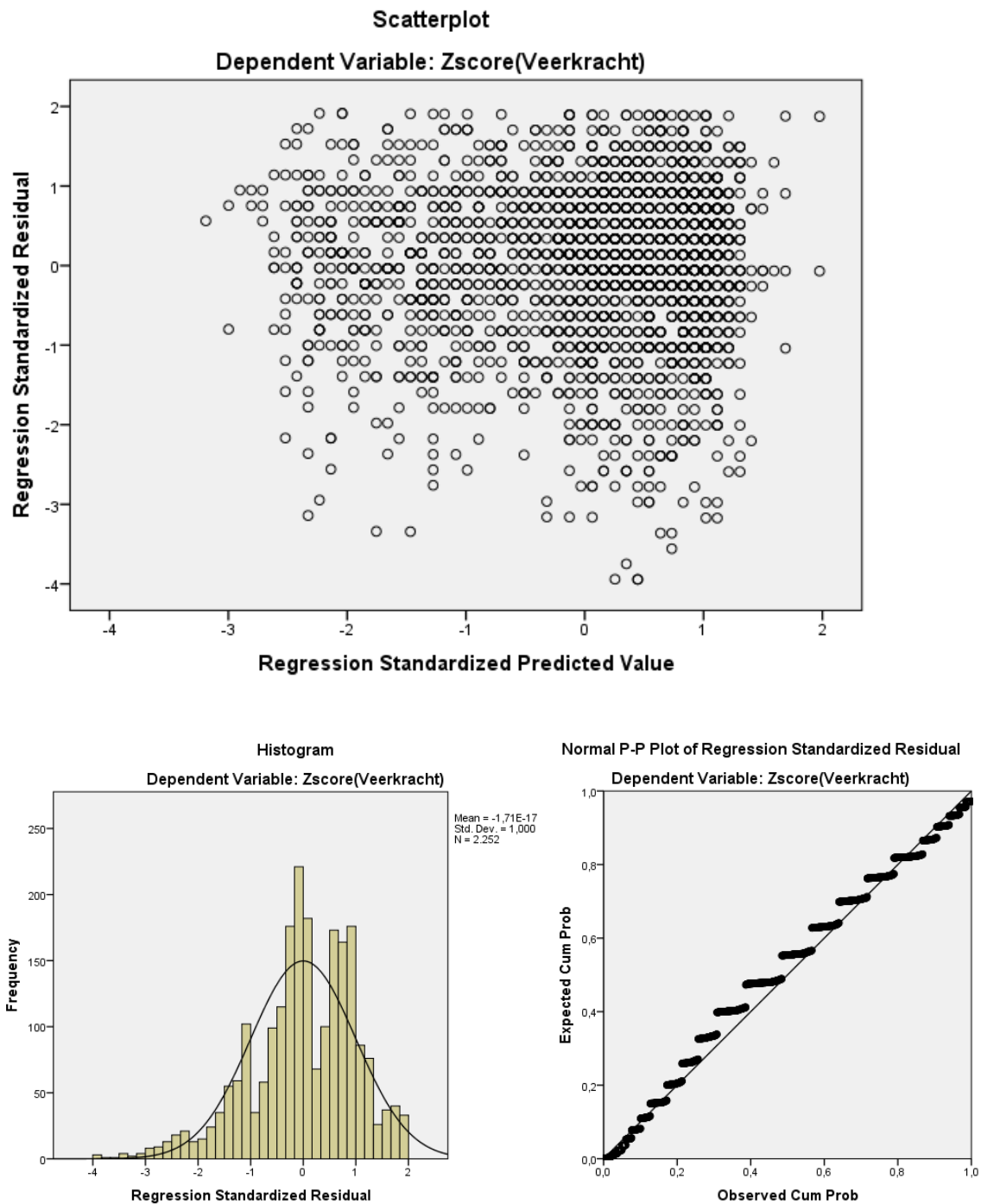
Tabel 10: Factoranalyse

Appendix 5: Voorwaarden regressieanalyses

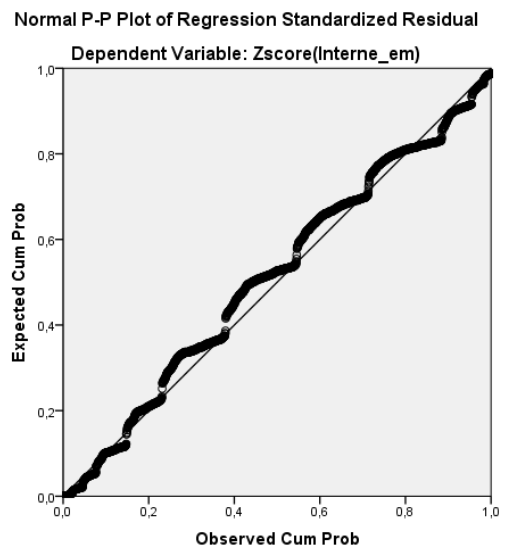
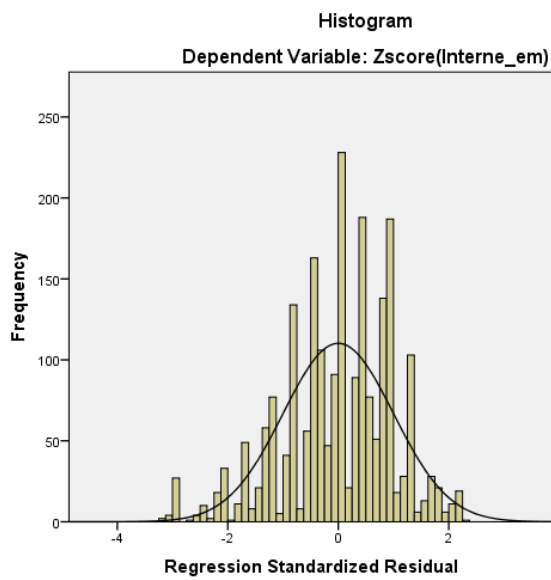
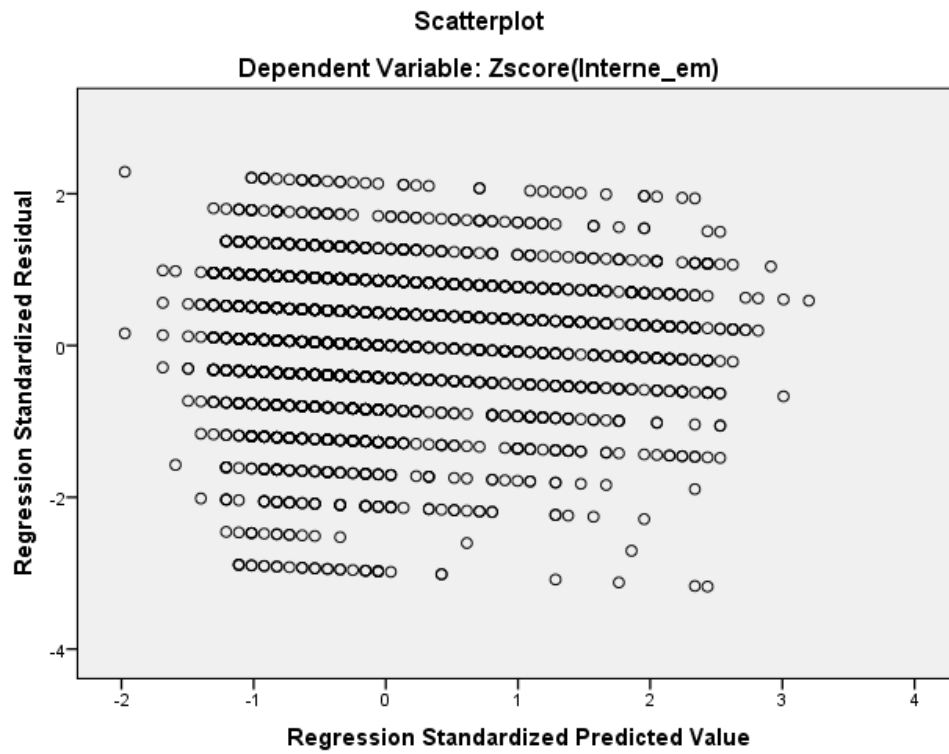
In de onderstaande figuren worden telkens de assumptie toetsen weergegeven voor het uitvoeren van een regressieanalyse. Hierbij is telkens onderzocht of er voldaan is aan de voorwaarde van een normaal verdeling, lineaire vergelijking en homoscedasticiteit. Allereerst wordt deze toets voor de afhankelijke variabele 'motivatie' weergegeven.



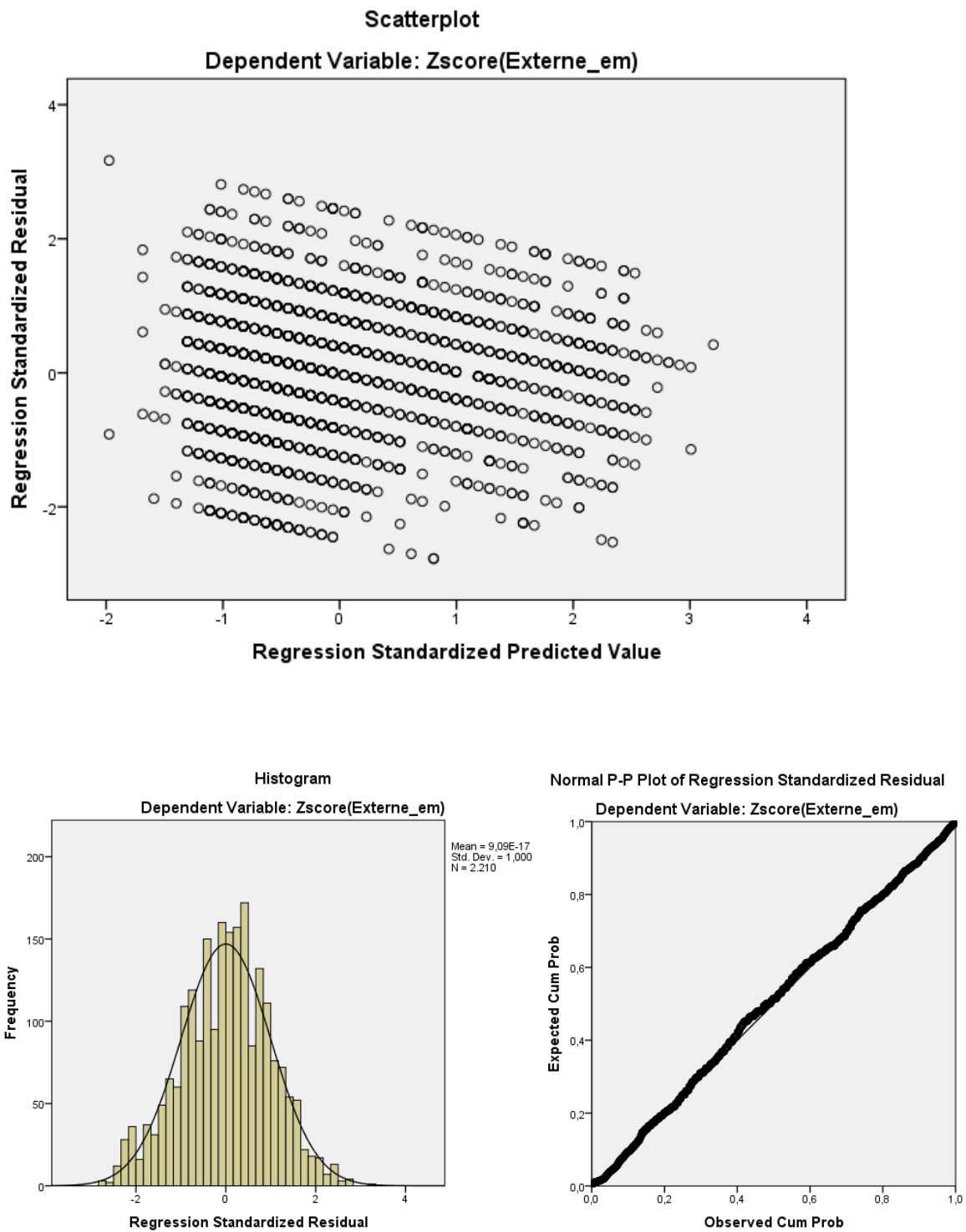
Onderstaand worden de assumptie toetsen voor een regressieanalyse van de variabele veerkracht weergegeven.



Onderstaand worden de assumptie toetsen voor een regressieanalyse van de variabele interne employability weergegeven.



Onderstaand worden de assumptie toetsen voor een regressieanalyse van de variabele externe employability weergegeven.



Onderstaand worden de assumptie toetsen voor een regressieanalyse van de variabele werkvermogen weergegeven.

