

# Inclusief HR: tijd voor actie

Het is hoog tijd dat werkgevers, HR én oudere werknemers de handen ineenslaan om gezamenlijk het werkvermogen te vergroten. Een pleidooi voor inclusief HR.

**Tekst** Josje Dikkers, Annet de Lange en Rob Gründemann

Ons land is sinds enkele jaren verwickeld in de transitie van een verzorgingsstaat naar een participatiemaatschappij. Een grotere zelfredzaamheid van burgers speelt hier een cruciale rol in. Zoals het recente rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), echter laat zien, is dit niet iedereen gegeven. De WRR schrijft ook dat de groep voor wie de eisen soms te hoog gegrepen zijn, niet beperkt is tot een kleine groep 'kwetsbaren', zoals mensen met een laag IQ.

Ook mensen met een goede opleiding kunnen in situaties verzeild raken waarin hun redzaamheid ontoereikend is, zeker op momenten dat het leven tegenzit. De WRR pleit daarom voor een verschuiving van de aandacht voor denkvermogen naar een accent op het doenvermogen van mensen en het vergroten van de vaardigheden die hiervoor nodig zijn, zoals: het kunnen stellen van een doel en het maken van een plan, in actie komen, volhouden en om kunnen gaan met verleidingen en tegenslag.

## Inclusief HRM

Vertaald naar de werkvloer zou het doenvermogen of het werkvermogen van werknemers mogelijk vergroot kunnen worden via inclusief personeels- of HRM-beleid. Er zijn verschillende definities van in omloop, we baseren ons hier op de definitie van Ehnert (2009, pag. 74): "Inclu-

sief HR is het geheel van geplande of opkomende HR-strategieën en -praktijken, die als doel hebben bij te dragen aan organisatiedoelen en tegelijkertijd de 'HR-base' binnen en buiten de organisatie voor kwetsbare werknemers en potentiële kwetsbare werknemers op niveau houden." Deze definitie omvat zowel zogenaamde 'kwetsbaren' - zoals mensen met een beperking - als werkenden die in de toekomst (tijdelijk) buiten het arbeidsproces vallen of hier extra ondersteuning bij nodig hebben, zoals werknemers met mentale klachten of oudere werknemers.

## De cijfers

Wanneer we ons richten op oudere werknemers, valt op dat de arbeidsparticipatie van Nederlandse ouderen in vergelijking met die van Nederlandse jongeren relatief laag is (OECD). Begin 2018 was het percentage werkenden van 55 tot en met 64 jaar 67 procent, tegenover 84 procent voor werkenden in de leeftijd van 25 tot en met 54 jaar. Daarbij moeten we wel aantekenen dat dit beeld aan het begin van het millennium nog veel ongunstiger was. In het jaar 2000 lag de arbeidsparticipatie van 55- tot en met 64-jarigen in Nederland nog maar net boven de 40 procent (CBS Statline).

Nederlanders blijken in internationaal perspectief ook relatief snel met pensioen te gaan. Nederlandse mannen stopten in 2016 gemiddeld met 63,5 jaar met

## De tijd is rijp om gezamenlijk de stap van denken naar doen te zetten

werken en Nederlandse vrouwen gingen in datzelfde jaar gemiddeld met hun 62<sup>e</sup> met pensioen. Zij stoppen dus respectievelijk twee en drie jaar voor de pensioengerechtigde leeftijd met werken. Hoewel, volgens de meest recente (voorlopige) cijfers van het CBS, de pensioenleeftijd in 2017 gestegen lijkt, werken Nederlanders minder vaak door dan werknemers in andere Europese landen, zoals IJsland, Ierland, Denemarken en Zweden. Ter vergelijking: In IJsland stoppen mannen gemiddeld op hun 70<sup>e</sup> en vrouwen op hun 67<sup>e</sup> met werken (*OECD, 2018*).

### Vroegpensioen

Waarom stoppen Nederlanders eerder met werken? TNO heeft hier onderzoek naar verricht op basis van data uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (*Ybema, Geuskens & Oude Hengel, 2009*). Hieruit blijkt dat vooral het willen doorwerken (in tegenstelling tot het kunnen doorwerken) tot de pensioengerechtigde leeftijd een sterke voorspeler is van vroegpensioen. Met name ongewenst gedrag op de werkvloer (onder andere een niet-ondersteunende leidinggevende) en burn-outklachten lijken tot een afname in willen doorwerken te leiden, terwijl het kunnen doorwerken eerder door arbeids- en gezondheidsgerelateerde factoren lijkt te worden beïnvloed.

Dit sluit aan bij het onderzoek van Frank, Finnegan en Taylor (2004). Zij stelden vast dat het allerbelangrijkst voor het behoud en de betrokkenheid van oudere medewerkers is hoe ouderen zich gewaardeerd en behandeld voelen. Een bijzondere risicogroep wordt gevormd door lageropgeleide oudere werknemers; zij willen vaak eerder stoppen met werken dan hoogopgeleide oudere werknemers. Voor de eerste groep blijken extrinsieke waarden – zoals goede werkzekerheid en een goed salaris – belangrijker te worden

gevonden voor werktevredenheid en het kunnen doorwerken dan intrinsieke (*Gründemann, Ybema, & Sanders, 2017*).

### Vier fasen

Hoe kan HRM hier een bijdrage aan leveren? Borghouts-van de Pas (2016) onderscheidt vier fasen in het voorkomen van werkloosheid van (oudere) werknemers:

1. Voordat er überhaupt sprake is van ontslag moet een gezonde organisatie in de duurzame inzetbaarheid van al haar werknemers investeren.
2. Bij dreigend ontslag kan de werkgever nog preventieve maatregelen treffen door bijvoorbeeld werktijdverkorting toe te passen, het arbeidsvolume aan te passen of overwerk terug te dringen.
3. Indien ontslag onvermijdelijk is, kunnen op de werknemer gericht curatieve van-werk-naar-werkmaatregelen genomen worden om werkloosheid te voorkomen, zoals het aanbieden van een opleiding.
4. Wanneer de werknemer ontslagen is en toch werkloos is geworden, kunnen er nog maatregelen worden getroffen om langdurige werkloosheid te voorkomen.

### Basisbehoeften

Als men als organisatie in al deze fasen effectief wil zijn, is het opstellen van een strategisch inclusief HR-beleid nodig dat zich tot buiten de eigen organisatie uitstrekt. Een voorbeeld van een dergelijke integrale aanpak is het *educarity*-model, waarmee een kantelend perspectief op de arbeidsmarkt wordt geboden door de kwetsbare werknemer centraal te stellen (*De Lange, Jongejan, Muffels, & Detaille, 2018*). Dit model geeft invulling aan vier belangrijke sociaal-economische basisbehoeftes van mensen, die hen in staat stellen te kunnen en te willen participeren op de arbeidsmarkt. Deze vier basisbehoeften zijn:

- Voeding en onderdak (bijvoorbeeld via een sociaal basisloon).
- Zorg (veilig werk) voor zichzelf en de familie.
- Sociale verbinding (via netwerken waarin betaald werk en vrijwilligerswerk gewaardeerd worden).
- Groei en ontwikkeling (onder andere door ontwikkeling van potentiële werkenden via intersectorale om- en bijscholingsprogramma's om hun mobiliteitskansen te vergroten).

### Integraal karakter

Op deze wijze kan sociale zekerheid in Nederland een meer opleidingsgericht integraal karakter krijgen, met de kwetsbare mens centraal. Ook oudere werkenden worden zo uitgedaagd om het eigen werkvermogen te vergroten via het verder ontwikkelen van de eigen vaardigheden en de mate van zelfregie.

Tot slot kan er meer gebruik worden gemaakt van bovengenoemde kennis uit recent onderzoek en van de mankracht op veel Nederlandse hogescholen en lectoraten die praktijkgericht onderzoek naar inclusief HR-beleid doen. Recentelijk liet een TNO-studie zien dat de samenwerking tussen lectoraten, hogeschoolstudenten en het werkveld tot mooie nieuwe inzichten kan leiden. Zo kan een student een thema op de kaart zetten en door een frisse blik tot leven brengen (*Schuilenburg, 2017*).

Kortom, de tijd is rijp voor werkgevers, HR-professionals en oudere werknemers zelf om de stap van denken naar doen te zetten in het gezamenlijk vergroten van het werkvermogen en daarmee de kansen op de arbeidsmarkt en arbeidsparticipatie van oudere werknemers. «

**Josje Dikkers** is docent-onderzoeker HR aan de Hogeschool van Utrecht.

**Rob Gründemann** is als gepensioneerd lector betrokken bij Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) van Hogeschool Utrecht.

**Annet de Lange** is lector HRM aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.