

WINNAARS EN VERLIEZERS OP DE ARBEIDSMARKT

AFSCHEIDSCOLLEGE
12 APRIL 2018
DR. ROB GRÜNDEMANN

KENNISCENTRUM SOCIALE INNOVATIE
LECTORAAT
ORGANISEREN VAN VERANDERING
IN HET PUBLIEK DOMEIN



HOGESCHOOL
UTRECHT

WINNAARS EN VERLIEZERS OP DE ARBEIDSMARKT

AFSCHEIDSCOLLEGE
12 APRIL 2018
DR. ROB GRÜNDEMANN
C

KENNISCENTRUM SOCIALE INNOVATIE
LECTORAAT
ORGANISEREN VAN VERANDERING
IN HET PUBLIEK DOMEIN

1. INLEIDING 3

2. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED VAN ARBEID 9

De samenstelling van de beroepsbevolking 9

ICT en arbeid 17

Flexibilisering van arbeidsrelaties 21

Veranderingen in de betekenis van werk 26

Overige ontwikkelingen 28

Conclusies 30

3. WINNAARS EN VERLIEZERS OP DE ARBEIDSMARKT 35

Wie zijn de winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt? 35

Welke maatregelen moeten er genomen worden om de positie van de verliezers op de arbeidsmarkt te versterken? 38

4. TOT SLOT 43

Curriculum vitae 47

Referenties 49

Bijlagen 56

EU-projecten waaraan Rob Gründemann heeft gewerkt 56

Publicaties Rob Gründemann (selectie vanaf 1998) 57

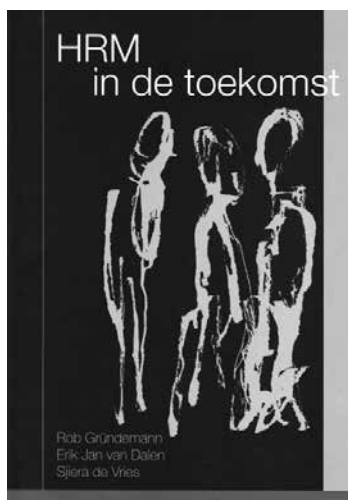
Presentaties Rob Gründemann (selectie vanaf 1999) 63

Colofon 67

1 / INLEIDING

In de periode rond de millenniumwisseling zijn veel publicaties uitgebracht over toekomstige ontwikkelingen op het gebied van arbeid (onder meer Van Driel 2001; Gaspersz & Verhoeff 2001; Leijnse 2002; Licher 2001; Paauwe & Williams 1999; Schnabel 2000; Weehuizen 2000). In diezelfde periode heb ik met enkele TNO-collega's twee publicaties uitgebracht met een vooruitblik naar de toekomst. Dat betreft *HRM in de toekomst* dat ik in 2003 samen met Erik Jan van Dalen en Sjiera de Vries heb geschreven en *De toekomst werkt; mens en bedrijf in 2020* uit 2007, waar ik samen met Joost van Genabeek en Cees Wevers de redactie van heb gevoerd.

Publicaties van
Rob Gründemann
met een vooruitblik
naar de toekomst.



De publicatie *HRM in de toekomst* (Gründemann, Van Dalen & De Vries 2003) signaleert vier kernontwikkelingen die niet alleen essentieel zijn gezien hun effect op HRM en arbeid, maar ook

omdat het vrij zeker is dat zij zich gaan voordoen. Deze kern-ontwikkelingen zijn:

1. veranderingen in de samenstelling van de beroepsbevolking
2. ontwikkelingen rond ICT en arbeid
3. flexibilisering van arbeidsrelaties
4. verandering in de betekenis van (betaald) werk

De publicatie *De toekomst werkt* (Genabeek, Gründemann & Wevers 2007) stelt voor een deel vergelijkbare ontwikkelingen aan de orde, zoals ontgroening, stagnatie van de beroepsbevolking en technologische ontwikkelingen als internet en ICT. Tevens vraagt deze publicatie aandacht voor onderbelichte trends en ontwikkelingen, zoals sociale innovatie (naast technologische innovatie); de positie van lager opgeleiden in de kenniseconomie; de kloof tussen beleid en uitvoering; de maatschappelijke polarisatie (kloof tussen arm en rijk); de positie van middengroepen; nieuwe arbeids- en gezondheidsrisico's; en de effecten van globalisering.

In de huidige tijd zien wij opnieuw een aantal publicaties verschijnen over de toekomst van werk (Bahkshi e.a. 2017; Buisman & Van der Velden 2017; De Beer 2016; De Graaf-Zijl e.a. 2015; Engbertsen, Snel & Kremer 2017; Gijsbers, Sanders & De Looze 2016; Kremer, Went & Knottnerus 2017; RIVM 2017 en Skills platform 2016). Een en ander is het gevolg van het aflopen van de economische recessie en van actuele ontwikkelingen met betrekking tot technologie (robotisering), flexibilisering van arbeidsrelaties en demografische ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening). Dat roept vragen op over de effecten van deze ontwikkelingen op (middel)lange termijn waar deze publicaties informatie over verschaffen.

Ik wil in dit afscheidscollege terugkijken op de voorspelde ontwikkelingen van destijds en op de mate waarin de genoemde trends en ontwikkelingen feitelijk hebben plaatsgevonden. Ook wil ik kijken welke zaken destijds niet direct werden voorzien en toch een belangrijke invloed hebben gehad op de wereld van werk. Tevens wil ik opnieuw een poging doen om ontwikkelingen op het gebied

van arbeid voor de komende periode te voorspellen en ingaan op de positie van de *winnaars* en *verliezers* op de toekomstige arbeidsmarkt. Ten slotte zal ik aanbevelingen doen om de positie van de verliezers te versterken.

**“DE ARBEIDS-
PARTICIPATIE VAN
OUDERE WERKNEMERS
ZAL DE KOMENDE JAREN
VERDER DOORGROEIEN.”**

2 / TRENDS EN ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED VAN ARBEID

Wat waren de verwachtingen op het gebied van arbeid destijds? Wat is er uitgekomen van de voorspelde ontwikkelingen en wat niet? Welke ontwikkelingen hebben we voorzien en welke niet? En wat zijn de verwachtingen voor de nabije toekomst op het gebied van werk? In dit hoofdstuk komen deze vragen aan de orde onder andere op het gebied van de samenstelling van de beroepsbevolking, ICT en arbeid, de flexibilisering van arbeidsrelaties en de betekenis van werk.

De samenstelling van de beroepsbevolking

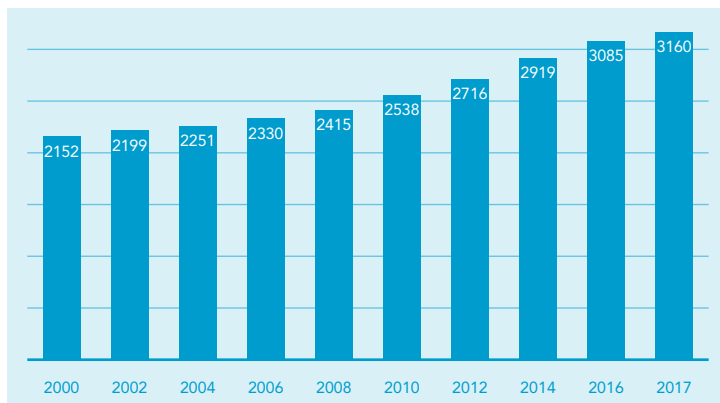
Wat waren de verwachtingen destijds?

Als belangrijkste ontwikkeling voor de samenstelling van de beroepsbevolking werd destijds het proces van vergrijzing en ontgroening gezien. Het aantal inactieven zou groeien door de pensionering van de babyboomgeneratie en het aantal actieven zou dalen als gevolg van ontgroening en de afnemende immigratie. Ik heb hier in mijn openbare les van december 2008 ook aandacht aan besteed (Gründemann 2008). Het aantal ouderen (65-plussers) in Nederland zou fors toenemen. De grijze druk (het aantal 65-plussers als percentage van het aantal 20- tot 64-jarigen) zou verdubbelen van 22% in 2000 naar 47% in 2038 (Garssen & Van Duin 2007). Tevens zou de potentiële beroepsbevolking met 10% afnemen (van 10 miljoen naar 9 miljoen; persbericht CBS 9 februari 2007). Door deze ontwikkelingen zou de financiering van het stelsel onder druk komen te staan.

Wat is er uitgekomen en wat niet?

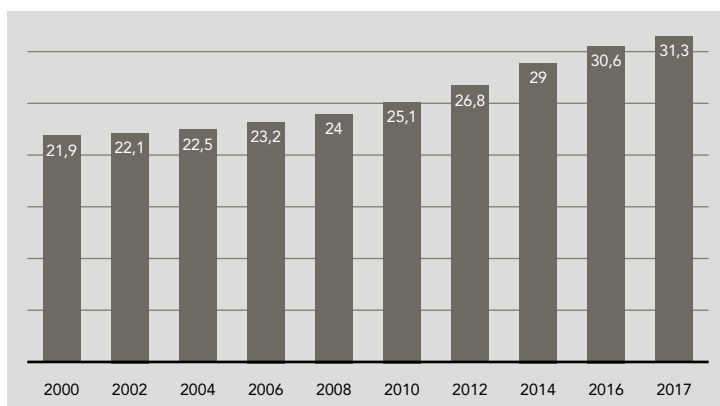
Als we kijken naar de ontwikkelingen in de eerste periode van het nieuwe millennium dan kunnen we constateren dat het aantal ouderen (65-plussers) in Nederland inderdaad fors is toegenomen. Tussen 2000 en 2017 is het aantal 65-plussers gegroeid van 2.152.000 naar 3.160.000 personen, dat wil zeggen van 13,6% naar 18,5% van de totale bevolking (CBS Statline 2018a).

Aantal 65-plussers
(in duizenden) in
Nederland 2000-2017.
Bron CBS Statline 2018a.



Door het stoppen met werken van de babyboomgeneratie en de afname van het aantal jongeren in de (beroeps)bevolking is tevens sprake van een forse verschuiving van de verhouding tussen actieven en inactieven in de bevolking van Nederland, maar minder extreem dan oorspronkelijk werd verwacht. Tussen 2000 en 2017 is de grijze druk toegenomen van 21,9% naar 31,3% (CBS Statline 2018a).

Grijze druk in Nederland
2000-2017. Bron CBS
Statline 2018a.¹

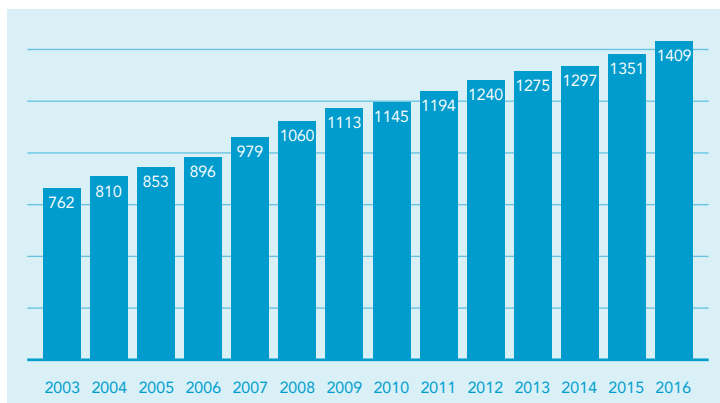


¹ Grijze druk is het
aantal 65-plussers
per 100 werkenden.

Aan de andere kant is de gemiddelde leeftijd waarop werknemers met pensioen gaan aanzienlijk omhoog gegaan. In het begin van

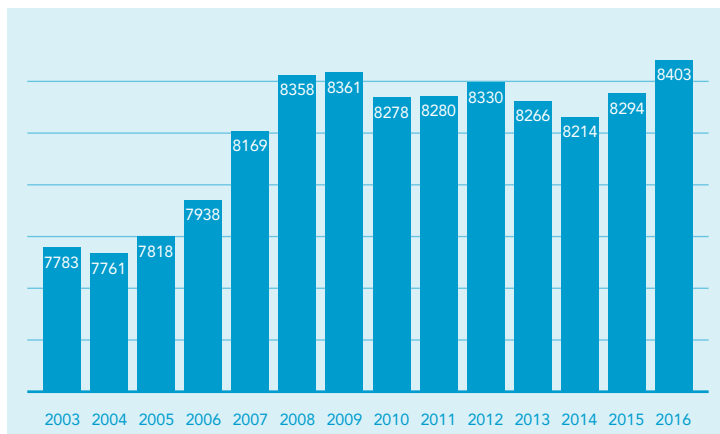
deze eeuw lag dit gemiddelde nog rond de 61 jaar (CBS 2016). In 2016 was de leeftijd gestegen naar 64 jaar en 5 maanden (CBS 2017a). Het percentage werknemers dat op het moment van pensionering 65 jaar of ouder is, is in dezelfde periode zelfs toegenomen van 15% tot 62% (CBS 2017a). Deze ontwikkeling heeft een fors effect op het arbeidsvolume in Nederland. Tussen 2003 en 2016 is het aantal 55- tot 64-jarigen met een baan gestegen van 762.000 (in 2003) naar 1.409.000 personen in 2016 (CBS Statline 2018b). Dat is bijna een verdubbeling.

Aantal werkende
55-plussers
(in duizenden) in
Nederland 2003-2016.
Bron CBS Statline
2018b.



Mensen die na hun pensioenleeftijd nog werken, worden 'bridgewerkers' genoemd. Een deel van deze groep doet dat uit eigen beweging, terwijl anderen zich daartoe genoodzaakt zien omdat zij te weinig inkomsten hebben en bij willen (of moeten) verdienen. De groep bridgewerkers is sinds het begin van deze eeuw verdubbeld, van 6% in 2003 tot 12% in 2015 (Montizaan & Bijlsma 2016). Ook dit heeft een aanzienlijk effect op de omvang van de beroepsbevolking. Bovengenoemde ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat de verwachte krimp van de beroepsbevolking (met 1 miljoen personen) niet is opgetreden. In tegendeel: de werkzame beroepsbevolking (tussen 15 en 75 jaar) is tussen 2003 en 2016 met ruim 600.000 personen gegroeid van 7.783.000 naar 8.403.000 (CBS Statline 2018b).

Ontwikkeling
beroepsbevolking
(in duizenden) in
Nederland 2003-2016.
Bron CBS Statline
2018b.



Ook de verwachte ontwikkeling van de grijze druk is bijgesteld. Men verwacht nu in 2040 een grijze druk van 38% in plaats van 47% (Van Duin & Stoeldraier 2012).

Wat zijn de oorzaken van deze ontwikkelingen?

De overheid en de sociale partners hebben in de loop der tijd diverse maatregelen getroffen om de kosten van de vergrijzing op te vangen en het stelsel betaalbaar te houden. Daarbij zijn grofweg twee scenario's gehanteerd: enerzijds een vergroting van de arbeidsparticipatie door extra banen te creëren voor kwetsbare groepen en anderzijds een verhoging van de AOW-leeftijd, waardoor oudere werkenden langer actief blijven op de arbeidsmarkt.

Kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt

In het beleidsprogramma van het kabinet Balkenende IV werd het streven geformuleerd om in 2016 een bruto arbeidsparticipatie te realiseren van 80%, door 200.000 mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen (Ministerie van Algemene Zaken 2007). In de periode 2007 tot 2011 zou een belangrijke stap in die richting moeten worden gezet. Door de economische crisis is dat destijds niet gelukt. In april 2013 hebben het kabinet (Rutte II) en de werkgevers- en werknemersorganisaties een

sociaal akkoord gesloten over een nieuwe aanpak om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen. De werkgevers in het bedrijfsleven hebben zich garantgesteld voor 100.000 extra banen voor arbeidsbeperkten in de periode tot 2026. De overheid heeft daar nog eens 25.000 extra banen in de publieke sector aan toegevoegd vóór 2024. In totaal gaat het om 125.000 extra banen ten opzichte van de peildatum van 1 januari 2013. De afspraken zijn vastgelegd in de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (Wet BQA) die op 1 april 2015 is ingegaan. Als stok achter de deur is afgesproken dat als werkgevers onvoldoende extra banen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking, de regering een quotumheffing voor werkgevers kan invoeren voor niet-opgevolgde werkplekken (€ 5.000 per ontbrekende werkplek).

“TUSSEN 2003 EN 2016 IS HET AANTAL 55- TOT 64-JARIGEN MET EEN BAAN BIJNA VERDUBBELD.”

Uit de regionale kwartaalrapportages banenafpraak van het UWV (UWV 2017) blijkt dat particuliere werkgevers tot nu toe redelijk aan de afspraak hebben voldaan. In het tweede kwartaal van 2017 waren er bijna 30.000 extra banen in de private sector gerealiseerd. De ontwikkelingen bij de overheid blijven achter. In het tweede kwartaal van 2017 lag het aantal reguliere banen voor arbeidsbeperkten bij de overheid voor het eerst hoger dan ten tijde van de nulmeting (bijna 100 extra banen).

Oudere werknemers

In 2011 hebben het kabinet (Rutte I) en de sociale partners een akkoord gesloten over de verhoging van de AOW-leeftijd. Dat heeft tot gevolg gehad dat deze leeftijd in Nederland vanaf 2013 geleidelijk is verhoogd. Oorspronkelijk zou dit leiden tot een AOW-leeftijd van 66 jaar in 2019 en van 67 jaar in 2023 (Rijksoverheid 2012). Dit is echter in 2016 aangepast (versneld), waardoor de AOW-leeftijd al dit jaar (2018) op 66 jaar ligt en in 2021 op 67 jaar

(Rijksoverheid 2015). Daarna wordt de AOW-leeftijd gekoppeld aan de levensverwachting en zal als gevolg daarvan verder oplopen.

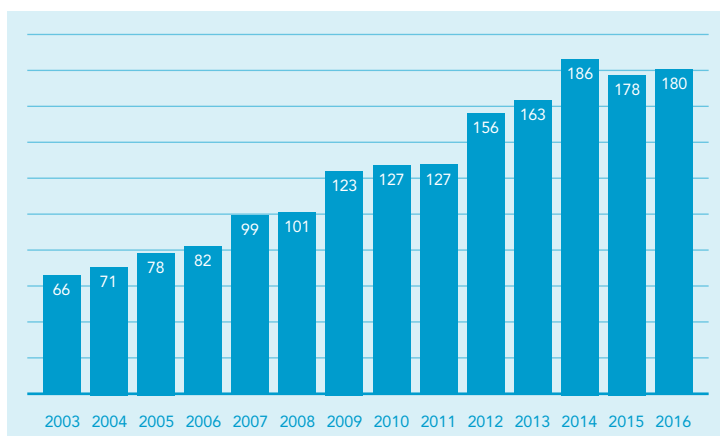
Zoals hierboven besproken heeft de verhoging van de AOW-leeftijd een fors effect gehad op de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. De netto arbeidsparticipatie (aandeel van de beroepsbevolking dat feitelijk werkzaam is) onder oudere werknemers (55-65 jaar) is in de periode van 2003 tot 2016 toegenomen van 42% naar 64% (CBS Statline 2018b). Voor het doorwerken na de AOW-leeftijd is sinds 1 januari 2016 de Wet werken na de AOW-gerechtigde leeftijd van toepassing. Deze wet wijzigt een aantal arbeidsrechtelijke bepalingen om het (door)werken na de AOW-gerechtigde leeftijd te vergemakkelijken. Zo hoeft de werkgever bij bridgeworkers minder lang het loon door te betalen bij ziekte (maximaal dertien weken) en mag de werkgever de werknemer meer tijdelijke contracten aanbieden, voordat deze recht heeft op een vast contract. Anderzijds zijn ook maatregelen genomen om verdringing van jongere werknemers door (door)werkende AOW-gerechtigden tegen te gaan. Zo moet bijvoorbeeld ook voor bridgeworkers minimaal het minimumloon worden betaald en moet de werkgever bij ontslag vanwege bedrijfseconomische redenen, eerst afscheid afnemen van de AOW-gerechtigde werknemers, voordat andere werknemers kunnen worden ontslagen.

“TUSSEN 2003 EN 2017 IS HET AANTAL WERKENDE 65-PLUSERS TOEGENOMEN VAN 66.000 NAAR 180.000. IN 2017 WAREN ZELFS BIJNA 25.000 OUDEREN VAN 75 JAAR OF OUDER ACTIEF OP DE ARBEIDSMARKT.”

Tussen 2003 en 2016 is het aantal werkende 65-plussers toegenomen van 66.000 naar 180.000 (CBS Statline 2018c). Voor een deel bevatten deze cijfers ook degenen die door een hogere pensioen-

leeftijd boven de 65 jaar met pensioen zijn gegaan. Als we die niet meetellen blijft nog steeds een groep over van minimaal 70.000 personen die na hun pensioen doorwerken. In 2017 waren zelfs bijna 25.000 ouderen van 75 jaar of ouder actief op de arbeidsmarkt, dat wil zeggen dat 2% van deze leeftijdsgroep in loondienst of als zelfstandige werkte (CBS 2018a).

Aantal werkende
65-plussers
(in duizenden) in
Nederland 2003-2016.
Bron CBS Statline
2018b.



Hoewel beide scenario's nog lopen, kan desalniettemin worden geconstateerd dat het (volume)effect van de maatregelen met betrekking tot kwetsbare groepen (circa 30.000 extra banen) een stuk beperkter is dan dat van de maatregelen met betrekking tot oudere werknemers (ruim 600.000 extra werkenden voor de pensioenleeftijd en 70.000 bridgeworkers).

Wat zijn de verwachtingen voor de nabije toekomst?

De arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen in Nederland zal voorlopig nog wel toenemen. Mede door het aantrekken van de economie en de krappere wordende arbeidsmarkt is er meer vraag naar werknemers en daarbij ook een groeiende aandacht voor kwetsbare werknemers. Tevens zijn steeds meer reguliere werkgevers bereid om werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Ook is er in Nederland een groeiend

aantal sociale ondernemers – 4.000 tot 6.000 ondernemingen (Keijzer e.a. 2016; Bukkens & van Zwietering 2017) – die meer-voudige waardencreatie nastreven en zich specifiek richten op de kwetsbare doelgroep. Dat is ook hard nodig. Uit een rapport van SCP over de situatie in 2014 (Versantvoort & Van Echtelt 2016), bleek dat slechts bij 8,5% van de werkgevers de inzet van kwetsbare groepen een expliciet onderdeel van de missie was. Slechts 16% van de werkgevers had de laatste twee jaar personen uit deze groep in dienst genomen (Houtman & Kraan 2016). In 2015 lagen deze cijfers wat hoger: 15% van de werkgevers geeft in het personeelsbeleid prioriteit aan het aantrekken van mensen met een arbeidsbeperking en 17% van de werkgevers heeft werknemers met een arbeidsbeperking in dienst (Van Echtelt & Voogd-Hamelink 2017). Een derde van de werkgevers in 2016 voelt zich verantwoordelijk om mensen met gezondheidsbeperkingen in dienst te nemen en voor nog een derde geldt dit enigszins. Het laatste derde deel ziet dit niet als een verantwoordelijkheid. Het aandeel werkgevers dat denkt in de komende twee jaar (meer) mensen uit deze doelgroep in dienst te nemen is nog steeds beperkt (11%). Belangrijkste redenen zijn dat men geen geschikte functies heeft (41%) of geen nieuwe medewerkers nodig heeft (27%) (Van Echtelt & Voogd-Hamelink 2017).

Al met al heb ik de indruk dat tot nu toe de makkelijkst te plaatsen groep arbeidsbeperkten aan het werk is gekomen en dat voor andere arbeidsbeperkten meer maatregelen (werkaanpassingen) nodig zullen zijn om hen in het arbeidsproces een plek te kunnen geven. Op basis daarvan verwacht ik niet dat de 125.000 extra banen in de periode tot 2026 gerealiseerd gaan worden. Ook een in te voeren quotumregeling (boete) voor werkgevers (publiek en privaat) zal daarbij niet direct tot het gewenste effect leiden. Het zou in dat opzicht wenselijker zijn om goedwillende werkgevers te faciliteren en te belonen, in plaats van werkgevers die de gemaakte afspraken niet hebben gerealiseerd financieel te straffen.

De arbeidsparticipatie van oudere werknemers zal de komende jaren verder doorgroeien. Dat komt voor een deel door de ver-

dere stijging van de AOW-leeftijd. Het lijkt er wel op dat de groei wat zal afzakken. In 2016 was voor het eerst sprake van een stabilisatie van de toename van de gemiddelde leeftijd waarop werknemers met pensioen gaan (CBS 2017). Tevens kan ook worden verwacht dat de arbeidsparticipatie van AOW-gerechtigden (bridgeworkers) de komende jaren verder zal toenemen. Deze ontwikkeling is door de invoering van de Wet werken na de AOW-gerechtigde leeftijd gereguleerd.

ICT en arbeid

Wat waren de verwachtingen destijds?

Ten aanzien van de ontwikkelingen rond ICT en arbeid ging het niet zozeer om de technologische ontwikkelingen zelf, maar om de consequenties van deze ontwikkelingen voor de organisatie van werk. In het begin van het nieuwe millennium werd vooral gesproken over de invoering van ICT op de werkplek (Dhondt & Kwakkelstein 2003), over het werken onafhankelijk van tijd en plaats (Dhondt & Kraan 2001), over virtuele samenwerking (Townsend, De Marie & Hendrickson 1998), en over grensvervaging en netwerkvorming (Castells 1996) waarbij informatie wordt ondergebracht in infrastructuren die in steeds wisselende samenstelling met elkaar communiceren. Tevens werd een verschuiving gesignaleerd van door werkgevers gevraagde competenties (Oeij e.a. 2003a en 2003b). Werkgevers kennen meer prioriteit toe aan sociaal-normatieve competenties en minder aan vaktechnische competenties.

Wat is er uitgekomen en wat niet?

De ontwikkeling van ICT op de werkplek heeft zich in de eerste periode van het nieuwe millennium fors doorgezet. Gegevens van het CBS laten zien dat tussen 2002 en 2017 het percentage werknemers dat met een computer werkt is toegenomen van 52% naar 75%. Het gebruik van het internet tijdens het werk is in deze periode meer dan verdubbeld, van 34% naar 72% (CBS Statline 2018d). Het percentage telewerkers is in die periode toegenomen van 6% naar 33%. Telewerk komt in 2017 in 78% van de bedrijven

voor. In 2003 was dit nog maar bij 23% van de bedrijven (CBS Statline 2018d). Onderzoekers van het Research Centre for Education and the Labour Market (ROA) constateren dat IT-vaardigheden en complex informatiegebruik en -verwerking tussen 1995 en 2012 steeds belangrijker zijn geworden op de Nederlandse arbeidsmarkt (Bijlsma e.a. 2015). De werkgelegenheidsgroei in Nederland hangt volgens analyses van deze auteurs significant en positief samen met de mate van computergebruik en het niveau van het probleemoplossend vermogen.

“TUSSEN 2002 EN 2017 IS HET PERCENTAGE WERKNEMERS DAT MET EEN COMPUTER WERKT TOEGENOMEN VAN 52% NAAR 75%.”

Wat betreft de competenties en vaardigheden wordt de laatste tijd gesproken over 21st century skills. Deze skills gaan verder dan de eerdergenoemde sociaal-normatieve competenties en omvatten ook ICT-geletterdheid, creativiteit, kritisch denken en het vermogen om complexe problemen op te lossen (Voogt & Roblin 2010). Lectoren van de Hogeschool Inholland en de Haagse Hogeschool hebben recentelijk samen met studenten onderzoek gedaan naar de concrete veranderingen op het werk en naar de skills die essentieel zijn om het werk uit te voeren (Biemans e.a. 2017). Zij constateren op basis van meer dan honderd interviews bij vijf uiteenlopende beroepen/functies (politieagent, accountant, verpleegkundige, financieel adviseur en piloot) dat het klassieke beroepsbeeld is vervaagd en niet meer klopt met de dagelijkse werkpraktijk. Bovendien signaleren zij een grote diversiteit in invulling van de functies. Tevens stellen zij vast dat professionals vaker samenwerken in een keten of netwerk met collega's met een andere achtergrond. Ten slotte blijken de 21st century skills bij alle onderzochte beroepen een rol te spelen, maar niet overal met eenzelfde belang.

Een recentere ontwikkeling op het gebied van ICT en arbeid is de ontwikkeling van robotisering en de verwachte effecten hiervan op

de werkgelegenheid. Frey & Osborne kwamen in 2013 met een publicatie (*Future of Employment*) waarin zij de verwachting uitspraken dat de komende twintig jaar bijna de helft van het aantal huidige banen in de Verenigde Staten door computers of robots zou worden overgenomen. Deze ontwikkeling zou vooral de middenklassebanen onder druk zetten, zowel in de industrie als in de dienstverlening. Ook in Nederland is deze ontwikkeling uitgebreid bestudeerd en beschreven, onder andere door het Rathenau Instituut (Van Est & Kool 2015), de WRR (Went, Kremer & Knottnerus 2015), de Sociaal Economische Raad (SER 2016) en door TNO (Gijsbers, Sanders & De Looze 2016). In onze analyse van destijds hadden wij de ontwikkeling met betrekking tot robotisering en de impact ervan op banen en werkgelegenheid niet voorzien.

Wat zijn de verwachtingen voor de nabije toekomst?

De ontwikkeling van technologie en ICT zal de komende jaren ongetwijfeld doorzetten. Er worden verschillende scenario's geschetst over de snelheid van deze ontwikkeling en de effecten daarvan. Hoewel er geen twijfel lijkt te bestaan over de relevantie van deze ontwikkeling voor de Nederlandse arbeidsmarkt, lijken de gevolgen vooralsnog minder drastisch te zijn dan door Frey & Osborne (2013) werd voorspeld. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) komt op basis van een nieuwe analyse, waarbij naar taken binnen banen is gekeken, tot een veel lager percentage banen dat zal verdwijnen, namelijk circa 9% (Arntz, Gregory & Zyrhahn 2016). Deze auteurs hanteren daarbij de volgende drie argumenten: (1) het gebruik van nieuwe technologieën is een langzaam proces, vanwege economische, wettelijke en maatschappelijke hindernissen, zodat technologische substitutie vaak niet plaatsvindt zoals verwacht; (2) als nieuwe technologieën worden geïntroduceerd, kunnen werknemers zich door omschakeltaken aanpassen aan veranderende technologische voorzieningen, waardoor technologische werkloosheid wordt voorkomen; en (3) technologische verandering genereert ook extra banen door de vraag naar nieuwe technologieën en door een sterkere concurrentiepositie. Al met al betekent de aangepaste prognose van de onderzoekers van de OESO nog steeds dat

circa 1 miljoen banen in Nederland als gevolg van robotisering op de tocht staan. Beroepen die het grootste risico lopen om te verdwijnen zijn volgens Deloitte (2014): administratief medewerkers, boekhouders, assemblagemedewerkers, bestuurders van voertuigen, verkopers, bouwarbeiders en verzorgend personeel. Relatief gunstig zijn de perspectieven voor beroepen als docenten, artsen en verpleegkundigen, en bestuurders van private en publieke organisaties en instellingen.

“VERDERE ROBOTISERING EN COMPUTERISERING: EEN GROTE EN ONVERMIJDELIJKE ONTWIKKELING.”

Er worden ook positieve aspecten van technologische ontwikkeling en ICT genoemd, met name met betrekking tot de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking (NRC 2018). Zo kan bijvoorbeeld iemand met een dwarslaesie weer dozen tillen met behulp van een exoskelet (een uitwendig, elektronisch geraamte dat mensen met een fysieke handicap in staat stelt hun ledematen te bewegen of kracht te zetten). Andere voorbeelden zijn een robotarm die tekst kan omzetten in gebarentaal en een apparaat dat voor een simultane vertaling zorgt als iemand spreekt.

Wat is er nodig om deze ontwikkeling in goede banen te leiden?

Alle partijen lijken min of meer op eenzelfde lijn te zitten ten aanzien van de gewenste reactie op de ontwikkeling van robotisering en computerisering. Het is een grote en onvermijdelijke ontwikkeling met enerzijds negatieve effecten op de werkgelegenheid, maar anderzijds ook kansen voor innovatie en economische groei. Door hier tijdig en gecoördineerd op te reageren kunnen de negatieve effecten beperkt worden en de positieve aspecten versterkt. Dat kan door investeringen in nieuwe technologie en in scholing en onderwijs. Mensen moeten de juiste vaardigheden ontwikkelen voor het werk van de toekomst (Van Est & Kool 2015). Daarbij moet gestreefd worden naar complementariteit en co-creatie in de

ontwikkelfase van de robotica (Went, Kremer & Knottnerus 2015). In plaats van zoveel mogelijk mensen te vervangen door robots, moet bekeken worden hoe mensen samen mét robotica productiever kunnen worden. Daarbij moeten nieuwe toepassingen niet door technenuten worden bedacht, maar ontwikkeld worden samen met de mensen die ermee moeten werken. Frank Pot, emiritus hoogleraar sociale innovatie aan de Radboud Universiteit, ontmythologiseert de discussie over robotisering en wijst erop dat men zich honderd jaar geleden ook zorgen maakte over de komst van machines op de werkplek (Pot 2015 en 2017). De omstandigheden zijn veranderd, maar de dilemma's en de hoofdlijnen in de discussie niet. Dat geldt ook voor de oplossingen, waarbij werkgevers en werknemers en hun organisaties voldoende overleg moeten plegen op het niveau van het bedrijf, de bedrijfstak en landelijk.

Flexibilisering van arbeidsrelaties

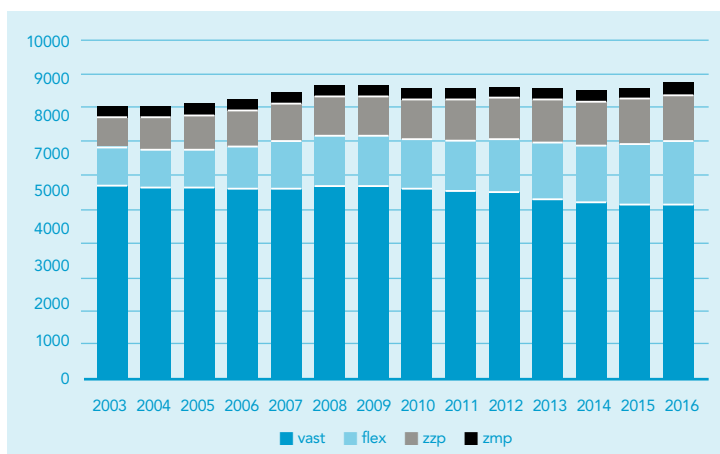
Wat waren de verwachtingen destijds?

Gekoppeld aan de flexibiliteit in de werkorganisatie werden destijds ook arbeidsrelaties en de inzet van medewerkers flexibeler georganiseerd. Dimensies van flexibiliteit (De Leede e.a. 2002a) hadden onder meer betrekking op: contractflexibiliteit (variëteit aan contractvormen); werktijdenflexibiliteit (variatie in werktijden); functionele flexibiliteit (variatie in taken); locatieflexibiliteit (werken op verschillende locaties) en ad-hoc flexibiliteit (voor oplossingen op korte termijn). Ook was er een ontwikkeling van nieuwe marktachtige of hybride elementen in vaste arbeidscontracten, waarbij de relatie van werkgever-werknemer verschoof naar die van opdrachtgever-opdrachtnemer (Huiskamp 2003). Deze vorm van contractflexibiliteit werd ook wel gezien als een vorm van 'derde' contract (na de individuele arbeidsovereenkomst en de CAO als collectieve arbeidsovereenkomst), waarbij expliciete verwachtingen werden geformuleerd met betrekking tot output, inspanning en beloning (De Leede e.a. 2002b). De verwachting was destijds dat in de periode tot 2020 zowel het aantal als de diversiteit van flexibele arbeidscontracten zou toenemen.

Wat is er uitgekomen en wat niet?

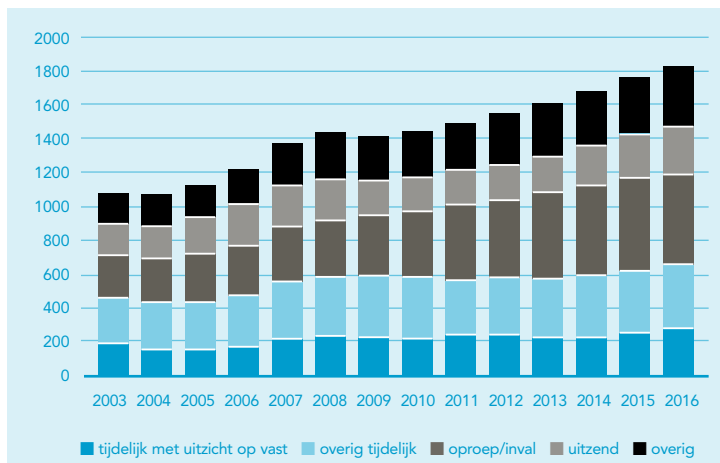
De kwantitatieve groei van het aantal flexibele contracten heeft zich als gevolg van de economische crisis veel sterker voorgedaan dan destijds was ingeschat. In het jaar 2000 had bijvoorbeeld circa 80% van de beroepsbevolking een vast arbeidscontract, 12% werkte als zelfstandige en bijna 9% had een flexibele arbeidsrelatie. In 2016 had nog maar ongeveer 64% van de beroepsbevolking een vast contract. Twee vijfde van de Nederlandse werkzame beroepsbevolking heeft geen vaste arbeidsrelatie: 23% heeft een flexibel contract, 12% werkt als zzp'er en 4% als zelfstandige met personeel (zmp'er) (flexbarometer.nl).

Ontwikkeling aantal werknemers met vaste en flexibele contracten en zelfstandigen zonder en met personeel (in duizenden) in Nederland 2003-2016. Bron CBS Statline 2018e.



De groei van het aandeel flexibele arbeid (CBS Statline 2018e) zit met name in het grotere aantal zzp'ers (van 634.000 in 2003 naar 1.028.000 in 2016) en bij mensen die als oproep- of invulkracht werken (van 258.000 naar 535.000). Ook het aantal mensen met een tijdelijke baan met uitzicht op een vast contract is fors toegenomen (van 200.000 naar 291.000).

Ontwikkeling aantal
werknemers met
flexibele contracten
(in duizenden) in
Nederland (2003-2016).
Bron CBS Statline
2018e.



De meeste recente cijfers laten zien dat er in het laatste kwartaal van 2017 weliswaar weer sprake is van een lichte groei van het aantal vaste werknemers, maar dat de omvang van het aandeel flexibele arbeid in dat kwartaal verhoudingsgewijs nog steeds harder is gegroeid (CBS 2018b).

“IN 2016 HAD NOG MAAR ZO’N 64% VAN DE BEROEPSBEVOLKING EEN VAST CONTRACT.”

De toename van het aantal zelfstandigen (zzp’ers) in Nederland in de periode van 2000 naar 2015 is ook op EU-niveau bijzonder (Smulders & Van der Torre 2017). In die periode is het aantal zzp’ers in Nederland verdubbeld (van 7% naar 15%²), terwijl het gemiddelde van de vijftien EU-landen (EU15) juist iets is afgenomen (van 17% naar 16%). Het huidige percentage zzp’ers ligt min of meer op het EU15-gemiddelde.

² Door definitieverschillen wijken deze cijfers af van de hierboven genoemde cijfers.

"TUSSEN 2000 EN 2015 IS HET AANTAL ZZP'ERS IN NEDERLAND VERDUBBELD, VAN 7% NAAR 15%."

Het onderzoek naar flexibilisering van arbeidsrelaties lijkt zich de afgelopen periode meer gericht te hebben op de omvang en pluriformiteit van de arbeidsrelatie, dan op marktachtige of hybride elementen in arbeidsrelaties. Hoewel wij de indruk hebben dat ook deze laatste elementen in relaties zijn toegenomen, zijn hier geen kwantitatieve gegevens over beschikbaar. Freese, Dorenbosch & Schalk (2017) constateren in het themanummer van *Gedrag & Organisatie* dat flexibele arbeidsrelaties een steeds groter aandeel hebben op de arbeidsmarkt en dat deze relaties veel verschillende typen contracten omvatten, die sterk van aard verschillen. Zij gaan hier echter niet in op de inhoud van deze contracten. Mijn overleden collega Ben Fruytier heeft enkele jaren geleden bij ons lectoraat, samen met de Universiteit van Tilburg, onderzoek gedaan naar een marktachtige vorm van de arbeidsrelatie in de ouderenzorg, waarbij werknemers kansen kregen om ondernemende activiteiten te ontwikkelen, binnen de kaders van de overkoepelende organisatiedoelen. Dat is door hen aangeduid als 'ondernemend werknemerschap'. In het project, in opdracht van de sociale partners in de ouderenzorg, is geconstateerd dat de potentie van deze vorm van werknemerschap voor de sector groot is. Ondernemend werknemerschap kan namelijk bijdragen aan een win-win-win situatie voor alle betrokkenen: de organisatie, de medewerkers én de cliënten (Freese e.a. 2015).

Het kabinet Rutte II, en met name de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Asscher, heeft geprobeerd om de positie van flexwerkers te versterken en ervoor te zorgen dat tijdelijke werknemers sneller kunnen doorstromen naar een vaste baan. Dat is gebeurd door het invoeren van de Wet werk en zekerheid (Wwz) in 2015. Door deze wet is bijvoorbeeld het ontslagrecht eenvoudiger, sneller en minder kostbaar geworden voor werkge-

vers. De regels zijn meer gericht op het vinden van een nieuwe baan. Zo hebben vaste en tijdelijke werknemers (met een dienstverband van minstens twee jaar) recht op een transitievergoeding. Deze vergoeding kan bijvoorbeeld worden gebruikt worden voor scholing of begeleiding bij de overstap naar een andere baan. De bedoeling van deze wijzigingen is om ontslag makkelijker te maken, waardoor werkgevers eerder bereid zullen zijn om werknemers in vaste dienst aan te nemen. Hoewel het nog te vroeg is om een definitief oordeel over deze wet te geven, lijkt de Wet werk en zekerheid vooralsnog niet het gewenste effect te hebben. Uit de vierde voortgangsbrief Wwz van minister Asscher van juli 2017 blijkt dat het aantal vaste contracten voor het eerst sinds het begin van de financiële crisis in 2008 weer is gestegen, maar dat het aantal flexibele contracten sneller is toegenomen. Als gevolg daarvan is het percentage vaste contracten zelfs nog iets gedaald. Ook meer recente gegevens van het CBS (2018b), zoals hierboven vermeld, geven eenzelfde beeld.

Wat zijn de effecten van flexibele arbeidsrelaties?

Voor werkgevers zijn flexibele arbeidscontracten financieel aantrekkelijk omdat zij op deze wijze kosten en risico's kunnen omzeilen, bijvoorbeeld met betrekking tot ontslagbescherming, loondoorbetaling bij ziekte en afdracht van belastingen en sociale premies (Euwals, De Graaf-Zijl & van Vuuren 2016). Voor werknemers is een flexibel arbeidscontract in veel gevallen minder gunstig. Werknemers met een flexibel arbeidscontract hebben een drie keer zo hoge kans op werkloosheid en armoede als werknemers met een vast contract (Euwals, De Graaf-Zijl & Van Vuuren 2016). Zij hebben weinig inkomenszekerheid; volgen veel minder vaak relevante opleidingen; en hebben geen inspraak in de gang van zaken in de organisatie. Verder zijn flexwerkers vaak ontevredener over hun arbeidsvoorwaarden en hun leven als geheel (Freese, Dorenbosch & Schalk 2017).

**“HET AANDEEL FLEXWERK ZAL IN
NEDERLAND VERDER GROEIEN.”**

Wat zijn de verwachtingen voor de nabije toekomst?

Er zijn verschillende publicaties over de ontwikkelingen van flexwerk in Nederland. Onder andere het onderzoek van TNO naar flexstrategieën van Nederlandse bedrijven (Goudswaard, Van Wijk & Verbiest 2014), het WRR-rapport over de toekomst van flexibel werkenden (Kremer, Went & Knottnerus 2017) en publicaties van het Amsterdam Institute for Advanced labour Studies (AIAS) van de Universiteit van Amsterdam (De Beer 2017; De Beer & Verhulp 2017). Er lijkt bij deze auteurs een zekere unanimiteit te bestaan ten aanzien van een verdere groei van flexwerk in Nederland. Het tempo van deze groei zal de komende periode wel lager liggen dan in de eerste periode van dit millennium. Verder betekent dit niet dat de vaste baan gaat verdwijnen. Dit zal echter niet meer voor iedereen de 'vanzelfsprekende' arbeidsrelatie zijn (De Beer 2017).

Veranderingen in de betekenis van werk

Wat waren de verwachtingen destijds?

Aan het eind van de vorige eeuw werd een ontwikkeling gesignaleerd waarbij de betekenis van (betaalde) arbeid in het dagelijks leven gestaag afnam (Van Hoof 2002) en andere levensdomeinen (zorgtaken, studie, sport en hobby's) belangrijker werden gevonden (Sociaal Cultureel Planbureau 1998; Ybema & Smulders 2004). Tegelijkertijd werd gesignaleerd dat betaald werk niet langer alleen ten doel had om inkomen te vergaren, maar ook moest leiden tot persoonlijke groei en ontwikkeling. Werk moest zinvol zijn, uitdagend en leerzaam. Als gevolg van deze verandering hadden werknemers meer aandacht voor de balans tussen geven en nemen in de arbeidsrelatie en in de balans tussen werk en privé. Deze ontwikkeling was niet alleen van toepassing op hoger opgeleiden, maar was ook zichtbaar bij laagopgeleiden die destijds de arbeidsmarkt betraden (Van Hoof 2002).

Wat is er uitgekomen en wat niet?

Cijfers van de European Value Studies (EVS) laten zien dat de betekenis van werk in het begin van deze eeuw verder is afgenomen (Conen 2018). Werk komt in Nederland op de vierde plaats, na gezin, vrienden en bekenden en vrije tijd. Vergeleken met andere Europese landen (Denemarken, Duitsland, Italië, Verenigd Koninkrijk en Tjechië) staat werk bij Nederlandse werkenden minder centraal in het leven. In de genoemde EU-landen komt werk vaak op de tweede plaats. Een vergelijkbaar beeld is bij de nieuwe generatie werkenden te zien. Uit onderzoek van de Manpowergroep (2016) blijkt bijvoorbeeld dat een groot deel van de millennials er rekening mee houdt tijdens de loopbaan kortere of langere perioden afstand (vrij) te moeten nemen van het werk. Daarnaast willen jonge werknemers ook zinvol werk doen. Dat is voor hen zelfs belangrijker dan veel geld verdienen. *Intermediair* signaleert eenzelfde ontwikkeling (Hartgers 2017). De jongere generatie wil in het werk een bijdrage leveren aan de omgeving en aan de wereld. Het gaat om zingeving en maatschappelijke betrokkenheid in het werk. Conen (2018) stelt vast dat de overgrote meerderheid van de Nederlandse werkenden de sociale (prettige mensen om mee te werken) en intrinsieke aspecten van werk (een functie waarin je je capaciteiten kunt benutten, de mogelijkheid om initiatief te tonen en een interessante functie) belangrijk vindt. Werkgeversvereniging AWWN is vorig jaar gestart met een project over zingeving op het werk (Van Driel 2017). Zingeving heeft volgens hen niet betrekking op iets hogers of spiritueels, maar gaat om praktische en ambachtelijke zaken. In de werksituatie kan dit in een gesprek met alle betrokkenen concreet en praktisch worden ingevuld. Al met al lijkt deze trend nog steeds actueel en relevant.

**“ZINGEVING EN MAATSCHAPPELIJKE
BETROKKENHEID IN HET WERK ZIJN
BELANGRIJKER GEWORDEN.”**

Wat zijn de verwachtingen voor de nabije toekomst?

We kunnen hier kort over zijn. Ook voor de toekomst lijkt het belangrijk te zijn om te streven naar een balans tussen werk, privé en andere levensdomeinen. Persoonlijke en individueel bepaalde doelen moeten ook een plaats krijgen in de wereld van het werk. Hard werken is geen probleem, wanneer dat als zinvol wordt ervaren en gecombineerd kan worden met andere taken in het leven. Al met al verwachten we dat deze trend zich zal voortzetten en dat (betaald) werk ook in de komende decennia niet volledig centraal zal staan in het leven van de Nederlanders.

Overige ontwikkelingen

Wat waren de verwachtingen destijds?

Een ander thema waar in de publicatie *De toekomst werkt: mens en bedrijf in 2020* aandacht voor werd gevraagd is het opkomen van de tegenbeweging van de globaliseringstrend, met een toenemende aandacht voor de eigen regio en de lokale economie. Oorspronkelijk kwam deze tegenbeweging voort uit armoede, maar later ook uit een alternatief waardenperspectief. Vanuit deze ontwikkeling zijn op lokaal niveau bijvoorbeeld sociale ondernemers gaan opereren. Het verschil met reguliere ondernemers is dat zij *primair en expliciet een maatschappelijk doel* nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen (SER 2015). Een deel van deze organisaties richt zich daarbij op de arbeidsparticipatie van burgers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze ondernemingen creëren voor een deel nieuw en structureel werk voor de doelgroep, door hen in een commerciële werkomgeving aan de slag te laten gaan. Daarmee krijgen zij meer kans op regulier werk. Van deze activiteiten profiteren niet alleen de betrokken werknemers. Ook nemen de uitgaven aan uitkeringen af en leveren ze een bijdrage aan de veiligheid en de sociale cohesie in buurten. Andere sociale ondernemingen streven bijvoorbeeld milieudoelen na, zoals vermindering van de uitstoot van CO₂ en fijnstof, en creëren positieve gevolgen voor het klimaat en de volksgezondheid.

Wat is er uitgekomen en wat niet?

De tegenbeweging van sociaal ondernemers komt langzamerhand van de marge in de hoofdstroom. Er komen steeds meer sociale ondernemers en ook reguliere bedrijven zien het belang van inclusief ondernemen. Volgens een rapport van McKinsey (Keijzer e.a. 2016) waren er in Nederland in 2015 circa 6.000 sociale ondernemingen. De omzet van deze ondernemingen in Nederland is tussen 2011 en 2015 met ruim 70% gegroeid tot 3,5 miljard euro en is daarmee goed voor ruim 3% van de groei van het Bruto Binnenlands Product. Het aantal banen in deze sector is met 60% toegenomen (totaal circa 75.000 banen). Dat betekent een toename van 25.000 banen in een periode dat de totale Nederlandse economie ruim 70.000 banen verloor. ABN AMRO komt op basis van een survey van het ABN AMRO Social Impact Fund tot een iets lagere schatting van het aantal sociale ondernemingen in Nederland, namelijk 4.000 tot 5.000 bedrijven met een maatschappelijke missie. Ook meer traditionele bedrijven denken in toenemende mate na over 'shared value' en zoeken naar mogelijkheden om maatschappelijke impact te leveren in combinatie met economische activiteiten (Bukkens & Van Zwietering 2017).

Wat zijn de verwachtingen voor de nabije toekomst?

We verwachten een verdere groei van sociaal ondernemerschap in Nederland en een toename van maatschappelijke activiteiten van reguliere ondernemingen in Nederland in de komende jaren. Het feit dat traditionele commerciële organisaties zoals McKinsey en ABN AMRO recentelijk publicaties hebben uitgebracht over de ontwikkeling van sociale ondernemingen in Nederland, laat zien dat deze sector een serieuze maatschappelijke speler in Nederland is geworden.

**"SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP ZAL IN
NEDERLAND VERDER GROEIEN EN OOK
DE MAATSCHAPPELIJKE ACTIVITEITEN
VAN REGULIERE ONDERNEMINGEN."**

Conclusies

Welke ontwikkelingen hadden wij goed voorzien?

Als we terugkijken naar de voorspelde ontwikkelingen, dan kunnen we constateren dat we destijds een aantal ontwikkelingen al goed in het oog hadden. Dat betreft bijvoorbeeld de ontwikkelingen in de beroepsbevolking (de vergrijzing en de ontgroening); de groei van het aantal inactieven (ouderen); en de toename van de grijze druk. Op het gebied van ICT en arbeid was al duidelijk dat werken steeds vaker onafhankelijk van tijd en plaats zou plaatsvinden. Ook de toenemende virtuele samenwerking en daarmee samenhangende grensvervaging van organisaties en netwerkvorming waren in die tijd al zichtbaar. Dat geldt tevens voor de groei van flexibele arbeidscontracten, zowel in aantallen als in diversiteit. Ook werd in die tijd al gesignaleerd dat (betaald) werk minder belangrijk werd gevonden in relatie tot andere levensdomeinen. En was er destijds al meer aandacht voor de intrinsieke dan voor de extrinsieke aspecten van werk. Ten slotte was ook al een begin van een tegenbeweging van de trend van globalisering zichtbaar.

Welke ontwikkelingen hadden wij niet voorzien?

Wat wij niet hadden voorzien was de economische recessie en de effecten daarvan. Waar wij bij het opstellen van onze voorspellingen veronderstelden dat ontwikkelingen in de economie op de korte termijn tot schommelingen zouden leiden, maar op de langere termijn nauwelijks effect zouden hebben op de gesignaleerde trends en ontwikkelingen, bleek de economische recessie van 2008 als schanierpunt in de tijd te werken. We hadden niet verwacht dat de overheid en de sociale partners zo snel tot een sociaal akkoord zouden komen over de verhoging van de AOW-leeftijd. En evenmin dat deze leeftijd binnen enkele jaren zou worden aangepast en het gehele proces zou worden versneld. Ook hadden wij niet voorzien dat deze afspraken zo'n aanzienlijk effect zouden hebben op de aanbodkant van de arbeidsmarkt. Evenmin hadden wij verwacht dat de overheid en de sociale partners tot ingrijpende en omvangrijke afspraken zouden komen over de arbeidsparticipatie van mensen

met een arbeidsbeperking. Daarbij is het overigens nog onduidelijk of deze afspraken op termijn volledig zullen worden nagekomen. In ieder geval hadden wij deze afspraken en maatregelen niet verwacht en betwijfelen we ook of deze afspraken zonder de ingrijpende economische ontwikkelingen tot stand zouden zijn gekomen. Voor sommige ingrijpende beleidswijzigingen lijkt een economische recessie (en daarbij passende 'sense of urgency') noodzakelijk om de gewenste beweging in gang te zetten.

"DE ECONOMISCHE RECESSIE VAN 2008 BLEEK ALS SCHANIERPUNT IN DE TIJD TE WERKEN."

Wat wij ook niet hadden voorzien is de snelle groei van het aantal flexibele contracten. Ook hierbij lijkt de economische recessie een doorslaggevende rol te hebben gespeeld. Het lijkt er bovendien op dat de omstandigheden structureel veranderd zijn en dat we er rekening mee moeten houden dat de flexibilisering van de arbeidsrelatie de komende decennia zal doorzetten.

Een laatste ontwikkeling waarvan wij ons destijds niet of onvoldoende bewust waren, is die van de robotisering en computerisering en de impact ervan op de werkgelegenheid. Hoewel er nu meer bekend is over de mogelijke effecten van deze ontwikkeling in de Nederlandse situatie, zijn er nog steeds veel onzekerheden, zowel wat betreft het tempo en de omvang van het verlies aan banen (werkgelegenheid) als de snelheid, de omvang en de aard van de nieuwe banen die als gevolg van deze ontwikkeling zullen ontstaan. Eén ding lijkt echter wel duidelijk, namelijk dat de kans erg klein is dat de mensen (middengroepen) waarvan de banen zullen gaan verdwijnen, degenen zullen zijn die deze nieuwe banen zullen gaan uitvoeren. Daarbij lijkt een te grote discrepantie te bestaan tussen de kennis en competenties van deze personen en de kennis en competenties die voor de nieuwe banen zullen worden vereist.

Al met al hebben we aan het begin van het huidige millennium een aantal trends en ontwikkelingen goed voorspeld. Anderzijds hebben zich ook situaties voorgedaan waardoor omstandigheden ingrijpend zijn gewijzigd en nieuwe trends en ontwikkelingen in gang zijn gezet. Dat laat zien hoe moeilijk het is om de toekomst te voorspellen. Ook nu zien we weer een aantal trends die naar verwachting de komende jaren door zullen zetten. Anderzijds moeten we ook rekening houden met onvoorspelbare zaken die in de nabije toekomst zullen ontstaan en momenteel nog niet zichtbaar zijn. Een en ander sluit echter niet uit dat we nu al kunnen signaleren dat bepaalde groepen werkenden een gunstiger en andere groepen een ongunstiger perspectief hebben op de arbeidsmarkt. In het volgende hoofdstuk zullen wij deze groepen nader benoemen en aangeven wat er nodig is om de positie van de verliezers op de arbeidsmarkt te versterken.

**“DE WINNAARS OP DE
HUIDIGE ARBEIDSMARKT
BLIJVEN DE HOOG-
OPGELEIDE WERKENDEN.
DE VERLIEZERS ZIJN
DE LAAGOPGELEIDE
WERKENDEN.”**

3 / WINNAARS EN VERLIEZERS OP DE ARBEIDSMARKT

Wat zijn de kenmerken van de groepen die een sterke versus een zwakke positie hebben op de arbeidsmarkt? En hoe kan de positie van de zwakke groepen versterkt worden?

Wie zijn de winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt?

De winnaars op de huidige arbeidsmarkt zijn, zoals al veel langer het geval is, de hoogopgeleide werkenden. Zij hebben over het algemeen interessante banen, een goede gezondheid en een goed loopbaanperspectief. Het verschil in inkomen (brutoloon) tussen hoog- en laagopgeleiden is sinds de jaren negentig van de vorige eeuw verdubbeld: van € 7 naar € 14. De bruto uurlonen van laagopgeleiden bleven in die periode ongeveer gelijk (€ 17), terwijl de bruto uurlonen van hoogopgeleiden groeiden van € 24 naar € 31 (De Graaf-Zijl e.a. 2015). Hoogopgeleiden hebben in het algemeen ook weinig last van de verhoging van AOW-leeftijd. En als zij dat nodig of gewenst achten, kunnen zij het zich vaak financieel veroorloven om eerder te stoppen met werken. Hoogopgeleide werknemers stoppen gemiddeld één jaar eerder met werken dan laagopgeleide werknemers (Montizaan 2017). Tevens kiezen oudere hoogopgeleide werknemers er vaker voor om na de pensioenleeftijd (in deeltijd) binnen de eigen functie of organisatie te blijven werken, waarbij ze geregeld een adviesfunctie vervullen (Ruhm 1990). Zij kunnen dit doen omdat zij dat zelf nog graag willen en door hun werkgever in de gelegenheid gesteld worden om dat te doen.

De verliezers op de arbeidsmarkt zijn de laagopgeleide werkenden. Dat zijn mensen met alleen basisonderwijs of met een vmbo- of mbo-diploma op niveau 1, met andere woorden degenen zonder startkwalificatie. Het gaat om ongeveer 1,3 miljoen werkende personen, als we de personen die nog onderwijs volgen niet meetellen (Van der Aalst & IJzerman 2017). Zij beschikken in het algemeen niet over de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor

de banen en beroepen in de huidige samenleving. Ook betreft het relatief vaak laaggeletterden en verstandelijk beperkten (De Graaf-Zijl e.a. 2015). Ongeveer twee derde van de laagopgeleiden (64%) heeft een vast contract; een derde heeft een flexibel contract (18%) of werkt als zelfstandige (18%). Laagopgeleiden hebben vaker een contract als oproep- of invalkracht of een contract zonder vaste uren. Ook werken zij vaker op uitzendbasis. Flexibele contracten bieden minder zekerheid en meer risico op tijdelijke werkloosheid (Van der Aalst & Yzerman 2017). Daarbij gaan flexibele arbeidscontracten vaak samen met slechtere arbeidsomstandigheden en minder mogelijkheden voor opleidingen (Freese, Dorenbosch & Schalk 2017). Laagopgeleiden zijn dan ook vaker werkzaam in preciaire beroepen (laagbetaald en onzeker werk). Recente gegevens laten zien dat de economische crisis een negatief effect heeft gehad op de arbeidsparticipatie van laagopgeleiden en op het uurloon dat zij betaald krijgen (Bakens & Fouarge 2017). Verder doen laagopgeleiden ook vaker fysiek zwaar werk (met herhalende bewegingen) en moeten in het werk vaak kracht zetten (Van der Aalst & IJzerman 2017). Dat geeft weer een groter risico op slijtage en fysieke klachten. Ten slotte hebben laagopgeleide personen vaker moeite om hun thuissituatie, hun gezondheid en hun financiën op orde te houden (Vrooman, Josten & Van Echteld 2016).

Jongere laagopgeleiden (tot 35 jaar) krijgen bij het betreden van de arbeidsmarkt meestal een flexibel arbeidscontract. Dat geldt overigens momenteel min of meer voor alle starters op de arbeidsmarkt. Vast werk komt steeds later in de loopbaan voor. In 2012 kreeg 80% van de werknemers na tien tot vijftien jaar werkervaring een vast contract. In 2002 lag deze periode nog op zes tot tien jaar (Van der Klein e.a. 2016). Laagopgeleide jongeren lopen echter het risico om langdurig met een flexibel arbeidscontract te moeten werken (Gringhuis & Pavlopoulos 2017). Jongeren hebben daarbij ook nog eens te maken met een langere loopbaan in werk. Als gevolg van de veranderde wetgeving met betrekking tot de AOW-leeftijd zullen zij veel later dan de huidige generatie met pensioen kunnen gaan. In 2060 zal de wettelijke pensioenleeftijd naar verwachting boven de zeventig jaar liggen.

De laagopgeleide werknemers van middelbare leeftijd (35-50 jaar) zullen in de toekomst op de arbeidsmarkt in toenemende mate te maken krijgen met de effecten van robotisering op hun werk. Bovendien zullen zij, indien zij werkzaamheden verrichten die door deze ontwikkeling niet worden geraakt, concurrentie krijgen van middelbaar opgeleide werknemers, die als gevolg van robotisering hun baan verliezen. Deloitte (2014) verwacht bij de beroepsbevolking die momenteel tussen de 35 en 55 jaar is de grootste effecten van automatisering en robotisering.

De positie van de laagopgeleide oudere werknemers op de arbeidsmarkt is zwak. Als zij hun baan kwijtraken, hebben zij een veel geringere kans om weer snel aan het werk te komen dan jongere werkzoekenden (Heyma e.a. 2016). Zij hebben bovendien vaak moeite met het langer doorwerken door negatieve ontwikkelingen in hun gezondheid en welbevinden. Zij vinden hun werk vaak lichamelijk zwaar en worden vaker door gezondheidsklachten in het werk belemmerd dan hoger opgeleide werknemers (Henkens, Van Solinge, Damman & Dingemans 2016). Laagopgeleide ouderen hebben ook een geringere (gezonde) levensverwachting dan hoger opgeleide personen (Rijksoverheid, Volksgezondheidszorg.info, 2015). Laagopgeleide oudere mensen zijn daarbij minder gezond en maken als gevolg van de lagere levensverwachting minder (lees: korter) gebruik van de beschikbare pensioengelden (Gründemann, Veth & Dijkers 2017).

Ten slotte zullen ook de middelbaar opgeleide werknemers, en met name degenen die routinematige werkzaamheden uitvoeren, tot de verliezers op de arbeidsmarkt gaan behoren als gevolg van computerisering en robotisering. Zij lopen op termijn het risico om hun baan kwijt te raken. En het is aannemelijk dat de nieuwe banen die als gevolg van de ICT-ontwikkeling gaan ontstaan, niet ingevuld zullen worden door deze groep, omdat deze banen andere kennis en vaardigheden zullen vragen dan waar deze groep over beschikt. Zoals eerder besproken gaat het volgens de meest recente verwachting om 9% van de beroepsbevolking (Arntz, Gregory & Zyrahn 2016), oftewel circa 1 miljoen werkenden.

Welke maatregelen moeten er genomen worden om de positie van de verliezers op de arbeidsmarkt te versterken?

In ieder geval moet er meer aandacht komen voor de duurzame inzetbaarheid van (laagopgeleide) werkenden vanaf het begin van de loopbaan en gedurende het gehele werkzame leven. Duurzame inzetbaarheid is: "Doorlopend in het arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden beschikken alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten" (Van der Klink e.a. 2010). Dat betekent: continu (nieuwe) kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen; zorgen voor voldoende variatie en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk; en de gezondheid en het welbevinden van de werkenden bevorderen (Gründemann 2008). Dat geldt voor (laagopgeleide) werknemers met een regulier arbeidscontract, maar in nog sterkere mate voor (laagopgeleide) werknemers met een flexibel arbeidscontract. De laatsten hebben immers vaker te maken met een ongunstig werk- en leerklimaat. Het zou goed zijn als werkgevers (en HRM) meer verantwoordelijkheid zouden nemen voor de duurzame inzetbaarheid van hun flexibele werknemers. En dat is ook hard nodig. Uit de meest recente gegevens van de Werkgeversenquête Arbeid van TNO (WEA) uit 2016, blijkt dat 60% van de Nederlandse werkgevers dat jaar geen voorzieningen had getroffen om werknemers langer door te kunnen laten werken (Van Emmerik e.a. 2017).

Om oudere (laagopgeleide) werknemers (langer) gezond en gelukkig te laten doorwerken moeten werkgevers hun beleid richten op vier bundels van HRM-activiteiten (Kooij e.a. 2013 en 2014):

1. *Ontwikkelingsgerichte* activiteiten, die werknemers helpen om beter te kunnen functioneren, zoals trainingsmogelijkheden.
2. Op *behoud* gerichte activiteiten, die werknemers helpen om hun huidige niveau van functioneren op het werk te behouden wanneer nieuwe uitdagingen zich aandienen, zoals flexibele werktijden.

3. Op *benutting* gerelateerde activiteiten, die werknemers helpen om terug te keren naar eerdere niveaus van functioneren na een verlies, door werkgerelateerde eisen te vervangen door haalbaardere alternatieven, zoals horizontale mobiliteit.
4. Op *accommodatie* gerelateerde activiteiten, die werknemers op lagere niveaus laten functioneren wanneer behoud of herstel niet langer mogelijk is, zoals demotie.

Het állerbelangrijkst voor het behoud en de betrokkenheid van oudere (laagopgeleide) medewerkers blijkt echter hoe ouderen zich gewaardeerd en behandeld voelen (Frank, Finnegan & Taylor 2004). Er lijkt veel te winnen als werkgevers (en leidinggevendenden) zich toeleggen op het creëren van deze waarderende werkomgeving.

Om de gevolgen van robotisering tijdig te signaleren en in goede banen te kunnen leiden is primair overleg op organisatieniveau noodzakelijk. In de arbeidsorganisatie moet vroegtijdig met betrokken personen worden besproken hoe de technische vernieuwingen kunnen worden gerealiseerd en de autonomie in de functie kan worden gewaarborgd (Pot 2015). Bij dit overleg moet tevens worden gekeken hoe de nieuwe technologieën zoveel mogelijk complementair (in samenwerking met mensen) kunnen worden ingezet (SER 2016). Als er desondanks als gevolg van de invoering van nieuwe technologie banen verdwijnen en groepen werknemers werkloos dreigen te worden is overleg op regionaal of sectorniveau nodig. In dat geval zullen op maat oplossingen moeten worden gezocht. Daarbij kunnen adviesraden, zoals door de SER (2016) zijn voorgesteld, ontwikkeltrajecten bieden die aansluiten bij technologische veranderingen en de veranderingen op de arbeidsmarkt.

Ten slotte wil ik nog aandacht vragen voor de situatie van werkenden met een flexibel arbeidscontract. Zoals eerder is besproken moeten we ervan uitgaan dat deze ontwikkeling een meer structureel karakter heeft gekregen. Als we echt werk willen maken van het verbeteren van de situatie van flexwerkers in Nederland is het noodzakelijk dat de verschillen in kosten voor de werkgever tussen

vaste en flexibele arbeid worden verkleind (Euwals, De Graaf-Zijl & Van Vuuren 2016). Dat betekent strengere regels voor flexibele arbeid en mindere baanbescherming en sociale zekerheid voor werknemers met een vast contract. Men kan zich echter afvragen op welke moment er voor dit soort maatregelen voldoende draagvlak in de samenleving zal zijn. Hopelijk hoeven we niet te wachten op een nieuwe economische crisis, voordat de noodzakelijke ruimte ontstaat voor rigoureuzere wijzigingen in de wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsrelaties, en nemen de overheid en de sociale partners eerder de verantwoordelijkheid voor deze groep werkenden.

“ALS WE DE SITUATIE VAN FLEXWERKERS IN NEDERLAND ECHT WILLEN VERBETEREN MOETEN DE VERSCHILLEN IN KOSTEN VOOR DE WERKGEVER TUSSEN VASTE EN FLEXIBELE ARBEID WORDEN VERKLEIND. DAT BETEKENT STRENGERE REGELS VOOR FLEXIBELE ARBEID EN MINDERE BAANBESCHERMING EN SOCIALE ZEKERHEID VOOR WERKNEMERS MET EEN VAST CONTRACT.”

4 / TOT SLOT

In februari 2007 ben ik begonnen als lector bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) van Hogeschool Utrecht (HU). Mijn directe collega bij het lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties (OCA) was Ben Fruytier. Met veel plezier heb ik samen met hem het lectoraat vormgegeven. In juli 2014 is Ben plotseling overleden. Dat was een groot verlies voor alle betrokkenen in het lectoraat, het kenniscentrum en de hogeschool. We hebben helaas zijn inbreng, enthousiasme en inspiratie in de jaren daarna moeten missen. In 2015 is de koers van het lectoraat meer verbonden met de andere lectoraten van het KSI en heeft het lectoraat een nieuwe naam gekregen: Organiseren van Verandering in het Publieke Domein (OVPD). Op basis van deze nieuwe koers is Laurens de Graaf in mei 2016 als nieuwe lector begonnen. Met hem heb ik ook goed samen kunnen werken. Net als bij Ben hadden wij beiden een eigen aandachtsgebied, en vulden elkaar goed aan. Laurens bracht het bestuurskundige element in het lectoraat. Hij zorgde voor nieuwe verbindingen, van top tot teen, net als de titel van zijn openbare les. Eind 2017 verraste Laurens ons met een nieuwe stap in zijn carrière. De vertrouwenscommissie van de gemeente Lopik had hem als nieuwe burgemeester verkozen. Dat betekende dat wij van Laurens als collega afscheid moesten nemen. Momenteel wordt deze functie door Josje Dikkers waargenomen. Zij was daarvoor werkzaam als hogeschoolhoofddocent (HHD) en zorgde voor de verbinding tussen de HRM-opleiding en het lectoraat. Ik ben enthousiast over de samenwerking met Josje en hoop deze ook in de toekomst te kunnen continueren. Zij heeft het ook mogelijk gemaakt dat ik na mijn pensionering als bridgeworker bij het lectoraat kan blijven werken. Daar ben ik erg blij mee, want ik voel mij nog te jong om helemaal met werken te stoppen.

Ik wil graag de directe medewerkers van het lectoraat bedanken, te weten Joep Binkhorst, Jan Willem van den Boogert, Josje Dikkers, Sandra Geelhoed, Sjoerd van de Heuvel, Eva Hijmans,

Anneke Offereins en Eva Reuling. Het was prettig en stimulerend om met jullie samen te werken in het lectoraat.

Ook wil ik de medewerkers van het Instituut Arbeid en Organisatie (IAO) bedanken. Ik heb met jullie op een prettige wijze samen kunnen werken. Dat had vooral betrekking op de begeleiding en beoordeling van afstudeerders van de vol- en deeltijdopleiding. Ook heb ik in de loop der tijd colleges kunnen geven, waarbij ik mijn kennis en praktijkervaring met jullie studenten heb kunnen delen. Het laatste jaar heb ik met enkele collega's van het IAO in de examencommissie gezeten. Ik heb genoten van jullie inzet en overtuiging om de HRM-opleiding op een kwalitatief hoog peil te houden.

Verder wil ik het College van Bestuur (CvB) van de HU bedanken en de collega-lectoren die ik regelmatig heb kunnen ontmoeten op de studiedagen en bijeenkomsten van de Ring Utrechtse Lectoren. Met de lectoren van het KSI waren de contacten intensiever. We hebben destijds samen een nieuw strategisch onderzoeksplan voor het kenniscentrum en de Faculteit Maatschappij en Recht opgesteld. Dat was een goede basis voor een intensievere samenwerking tussen de verschillende lectoraten binnen het KSI. Ook nu zijn we bezig met de ontwikkeling van een nieuwe strategische koers. Daar ben ik met het oog op mijn toekomstige pensionering echter wat minder bij betrokken. Ik wil de lectoren van het KSI, en in het bijzonder Lia van Doorn als directeur van ons kenniscentrum, bedanken voor de prettige en stimulerende samenwerking. Met veel plezier kijk ik terug op de jaren waarop wij samen aan het kenniscentrum hebben kunnen bouwen en een sterke positie hebben weten te realiseren. Ook bedank ik de KSI-medewerkers Carolien Gelauff-Hanzon, Annemiek Rietbergen, Menno Soentken en Helga Veldhuizen.

Tussen september 2016 en december 2017 heb ik in het kader van de organisatieontwikkeling van de HU de werkgroep medezeggenschap mogen voorzitten. Wij hadden als werkgroep de taak om het CvB en de Hogeschoolraad (HSR) te adviseren over de inrichting

van de medezeggenschap in de nieuwe organisatiestructuur, en om een geheel nieuw 'lean and mean' medezeggenschapsreglement op te leveren. Dat document hebben wij als werkgroep op een succesvolle wijze kunnen ontwikkelen. In dat proces hebben wij optimaal gebruik kunnen maken van de deskundigheid en expertise van de leden van de werkgroep. Ik wil jullie bedanken voor jullie inzet, betrokkenheid en doorzettingsvermogen in dit proces.

Ook wil ik de oud-collega's van TNO bedanken voor de jarenlange samenwerking. Velen werken inmiddels niet meer bij TNO, maar kom ik in andere rollen en functies tegen. Het gemeenschappelijke verleden maakt het makkelijk om samen nieuwe activiteiten te ontwikkelen.

Last but not least wil ik Lisette, Jiri en Kaj bedanken voor hun geduld en de ruimte die zij mij hebben gegeven om mij voor mijn werk in te zetten. Het was voor jullie niet steeds makkelijk, maar ik heb van jullie altijd een onvoorwaardelijke steun en vertrouwen ervaren.

CURRICULUM VITAE 47

REFERENTIES 49

BIJLAGEN 56

COLOFON 67

/ CURRICULUM VITAE

Rob Gründemann (1952) is lector Organiseren van Verandering in het publieke domein bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) van Hogeschool Utrecht (HU). Hij studeerde sociaal-culturele wetenschappen aan de Rijksuniversiteit Utrecht en promoveerde in 1998 bij de Medische faculteit van de Universiteit van Amsterdam op een proefschrift over de arbeidsgebondenheid van WAO-intrede.

In september 1976 is hij bij het toenmalige Nederlandse Instituut voor Praeventieve Geneeskunde (NIPG/TNO) in Leiden gaan werken. Hij heeft vervolgens bij TNO (Arbeid) verschillende functies vervuld, zoals junior, medior en senior onderzoeker/adviseur, themacoördinator en teammanager. Vanaf februari 2007 heeft hij zijn werkzaamheden bij TNO gecombineerd met een functie als lector bij het KSI. In januari 2017 heeft hij zijn werkzaamheden bij TNO beëindigd.

Vanaf 1989 is Rob betrokken bij geweest bij Europees onderzoek. In de bijlage op pagina 56 een overzicht van de EU-projecten waar hij in de loop der jaren aan heeft meegewerkt.

Van 2006-2015 was Rob de National Contact Officer (NCO) voor het European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP). Ook is hij lid geweest van enkele normcommissies van de NEN (op het gebied van duurzame inzetbaarheid). Op dit moment is Rob coördinator van de Werkplaats Arbeid & Inclusie van het kennisplatform Utrecht Sociaal (kUS). Hij is tevens lid van diverse netwerken van lectoren, zoals het Netwerk van HRM lectoren, het lectorennetwerk Arbeid en Welbevinden en de kerngroep van het Breed Platform Arbeid.

/ REFERENTIES

- Arntz, M., T. Gregory & U. Zierahn (2016).** *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries. A comparative analysis.* OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 189. Paris: OECD Publishing.
- Bahkshi, H., J.M. Downing, M.A. Osborne & Ph. Schneider (2017).** *The Future of Skills. Employment in 2030.* London: Pearson & Nesta.
- Bakens, J. & D. Fouarge (2017).** Laagopgeleiden participeren minder en met lager loon na crisis. *Economisch Statistische Berichten* 102 (4756) 21 december, p. 606.
- Biemans, P., E. Sjoer, R. Brouwer & K. Potting (2017).** *Werk verandert. 21^{ste} Century skills in de praktijk.* Rotterdam/Den Haag: Inholland/Haagse Hogeschool.
- Bijlsma, I., S. Dijkman, D. Fouarge & A. Kuhn-Nelen (2015).** Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt 1996-2012. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (31) 2, p. 106-123.
- Buisman, M. & R. van der Velden (2017).** *De Toekomst van Vakmanschap.* Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Bukkens, E. & H. van Zwietering (2017).** *De romantiek voorbij: de noodzaak van marktontwikkeling van sociale ondernemingen. Sociaal ondernemen – juli 2017.* Amsterdam: ABN AMRO.
- Castells, M. (1996).** *The rise of the network society.* Cambridge/Oxford: Blackwell.
- CBS (2007).** Afname potentiële beroepsbevolking begint. Persbericht 9 februari (PB07-008). Den Haag.
- CBS (2016).** Pensioenleeftijd voor negende jaar omhoog. Nieuwsbericht 1 maart. Den Haag.
- CBS (2017a).** Pensioenleeftijd in 2016 niet gestegen. Nieuwsbericht 22 maart. Den Haag.
- CBS (2017b).** Oratie CBS-hoogleraar Wendy Smits over flexibele arbeid. Nieuwsbericht 24 november. Den Haag.
- CBS (2018a).** 2,7 duizend 80-plussers op de loonlijst. Nieuwsbericht 15 januari. Den Haag.
- CBS (2018b).** Weer meer vast werk maar flexwerk groeit harder. Nieuwsbericht 19 februari. Den Haag.
- CBS Statline (2018a).** *Bevolking: kerncijfers.* Online geraadpleegd op 29 januari 2018: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=0-2,8-13,19-21,25-35,52-56,68&D2=0,10,20,30,40,50,60,64-65&HD=151214-1132&HDR=G1&STB=T>.

- CBS Statline (2018b).** *Arbeidsdeelname: kerncijfers*. Online geraadpleegd op 21 februari 2018: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82309NED&D1=2,19&D2=0&D3=0&D4=0&D5=4,9,14,19,24,29,34,39,44,49,54,59,64,69&HDR=G4&STB=G1,G2,G3,T&VW=T>.
- CBS Statline (2018c).** *Arbeidsdeelname; ouderen*. Online geraadpleegd op 6 februari 2018: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82914NED&D1=2-4,7,23&D2=0&D3=21,I&D4=4,9,14,19,24,29,34,39,44,49,54,59,64,69&HDR=G2,T&STB=G1,G3&VW=T>.
- CBS Statline (2018d).** *ICT-gebruik bij bedrijven; kerncijfers*. Online geraadpleegd op 2 februari 2018: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83249ned&D1=a&D2=a&VW=T>.
- CBS Statline (2018e).** *Werkzame beroepsbevolking; positie in de werkkring*. Online geraadpleegd op 6 februari 2018: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=82646NED&D1=0&D2=0&D3=0&D4=3-10,19&D5=4,9,14,19,24,29,34,39,44,49,54,59,64,69&HD=171103-1225&HDR=T,G2,G1,G4&STB=G3>.
- Conen, W. (2018).** *Waarden van Werk. Economisch Statistische Berichten* (verschijnt binnenkort).
- De Beer, P. (2016).** *De arbeidsmarkt in 2040. Ingrijpende veranderingen, maar ook veel continuïteit*. Amsterdam: UvA AIAS.
- De Beer, P. & E. Verhulp (2017).** *Dertig vragen en antwoorden over flexibel werk*. Amsterdam: UvA AIAS.
- De Graaf-Zijl, M, S. Boeters, E. Eggink, J. Bolhaar, I. Ooms, A. den Ouden & I. Woittiez (2015).** *De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025*. Den Haag: CPB/SCP.
- De Leede, J., E. Cox-Woudstra, A. Goudswaard, G. van Rijn, J. van Schie, B. Tuinzaad & A. van Veldhuijsen (2002a).** *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven. Praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten*. Hoofddorp: TNO Arbeid/TNO Industrie.
- De Leede, J., R. Huiskamp & J.K. Looise (2002b).** Het 'derde contract': een nieuwe stap in de flexibilisering van arbeidsrelaties? *Tijdschrift voor HRM* (3), p. 7-22.
- Deloitte (2014).** *De impact van automatisering op de Nederlandse Arbeidsmarkt. Een gedegen verkenning op basis van Data Analytics*. Amstelveen.
- Dhondt, S. & K. Kraan (2001).** *Arbeid in de informatiemaatschappij*. Utrecht: Lemma.
- Dhondt, S. & T. Kwakkelstein (2003).** *Mythen van de informatiemaatschappij*. Utrecht: Lemma.
- Engbertsen, G., E. Snel & M. Kremer (red.) (2017).** *De val van de middenklasse*. Den Haag: WRR.

Garssen, J. & C. van Duin (2007). Grijze druk zal verdubbelen. *Sociaaleconomische trends*, 2^{de} kwartaal, p. 23-26.

Euwals, R., M. de Graaf-Zijl & D. van Vuuren (2016). *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Lusten en lasten ongelijk verdeeld. Verklein verschillen vast, flex en zzp.*

Den Haag: CPB Policy brief/2016/14.

Flexbarometer.nl. Online geraadpleegd op 6 februari 2018: via <http://flexbarometer.nl/hoofdstuk1.html>.

Frank, F.D., R.P. Finnegan & C.R. Taylor (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *People and Strategy*, 27 (3), 12.

Freese, Ch., B. Fruytier, M. Staal, P. Veltink & M. Kraaijenhagen (2015).

Ondernemend werknemerschap als vorm van aantrekkelijk werkgeverschap, een experiment in de ouderenzorg. Utrecht/Tilburg: Hogeschool Utrecht/Reflect.

Freese, C., L. Dorenbosch & R. Schalk (2017). Flexibele arbeidsrelaties: de gevolgen voor organisaties en werkenden. *Gedrag & Organisatie* (30) 4, p. 235-43.

Frey, C.B. & M.A. Osborne (2013). *The future of unemployment. How susceptible are jobs to computerization?* Oxford: Oxford Martin Publication.

Gaspersz, J.B.R. & A.A. Verhoeff (red.) (2001). *Nieuwe keuzes in werken.*

Alphen a/d Rijn, Kluwer.

Genabeek J., R. Gründemann & C. Wevers (red.) (2007). *Mens en bedrijf in 2020.*

Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid.

Goudswaard, A., E. van Wijk & S. Verbiest (2014). *De toekomst van flex. Een onderzoek van TNO naar flexstrategieën van Nederlandse bedrijven.* Hoofddorp: TNO Gezond leven.

Gijsbers, G., J. Sanders & M. de Looze (2016). *De toekomst van Werk: technologische ontwikkeling en het belang van duurzame arbeid.* White Paper. Den Haag: TNO.

Gringhuis, J. & D. Pavlopoulos (2017). *Flexibele contracten en schoolverlaters: opstap of val? Een onderzoek naar carrièrepatronen.* In: K. Chkalova, J. van Genabeek, J. Sanders & W. Smits. *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De focus op ongelijkheid.* Den Haag/Heerlen/Bonaire: TNO/CBS.

Gründemann, R. (2008). *Arbeidsparticipatie in Nederland. Personeelsvoorziening met stip op de agenda van management en HR. Beschikbaarheid en inzetbaarheid van personeel steeds belangrijker voor bedrijven.* Openbare les december 2008. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Gründemann, R.W.M., E.J. van Dalen & S. de Vries (2003). *HRM in de toekomst.* Zaltbommel: Thema.

Gründemann, R., K. Veth & J. Dijkers (2017). Lager opgeleiden dupe van hogere AOW-leeftijd. *PW*, november, p. 44-46.

- Hartgers, R. (2017).** Generatie Y is op zoek naar zingeving. De bullshitradar van millennials. *Intermediair Magazine* 7 december. Online geraadpleegd op 12 februari 2018: <https://magazine.intermediair.nl/issue/07-12-2017/de-bullshitradar-van-millennials>.
- Heyma, A., A. Nauta, S. van der Werff & G. van Sloten (2016).** *Werkende perspectieven voor oudere werknemers*. Amsterdam: SEO.
- Henkens, K., H. van Solinge, M. Damman & E. Dingemans (2016).** Langer doorwerken valt nog niet mee. *Demos* (32), februari 2016, p. 1-4.
- Houtman, I. & K. Kraan (2016).** Verzuimbeleid tijdens recessiejaren: het werkgeversperspectief. In: M. Versantvoort & P. van Echtelt (red.). *Beperkt in functie. Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname van mensen met gezondheidsbeperkingen*. Den Haag: CPB. p. 99-129.
- Huiskamp, R. (2003).** *Arbeidsrelaties en onderneming, vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Lemma.
- Jäger, A., C. Moll & Ch. Lerch (2016).** *Analysis of the impact of robotic systems on employment in the European Union; 2012 data update*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Keizer, A., A. Stikkers, H. Heijmans, R. Carsouw & W. van Aanhoud (2016).** *Scaling the impact of the social enterprise sector*. McKinsey and Company.
- Kooij, T.A.M., P.G.W. Jansen, J.S.E. Dijkers & A.H. de Lange (2014).** Managing ageing workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for ageing workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (15), 2192-2212.
- Kooij, T.A.M., D.E. Guest, M. Clinton, T. Knight, P.G.W. Jansen & J.S.E. Dijkers (2013).** How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23 (1), 18-35.
- Kremer, M., R. Went & A. Knottnerus (red.) (2017).** *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*. Den Haag: WRR.
- Leijne, F. (2002).** *Het nieuwe werken*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Licher, F. (2001).** De toekomst is nu. *Zeggenschap, Tijdschrift voor arbeidsverhoudingen*, Vol. 12 (4), p. 16-19.
- Manpowergroep (2016).** *De carrières van millennials: een visie op 2020. Feiten, cijfers en praktische adviezen*. Diemen.
- Montizaan, R. & Bijlsma, I. (2016).** Statistiek: Doorwerken na de pensioengerechtigde leeftijd. *Economisch Statistische Berichten* (101), 4739, 525.
- NRC (2018).** *Toch werken dankzij een exoskelet*. 29 januari.

- Oeij, P.R.A., A. Korver & R.W.M. Gründemann (2003a).** *Arbeidsmarkt, scholing en aansluitingsproblematiek: algemene trends en consequenties voor oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Oeij, P.R.A., A. Korver & R.W.M. Gründemann (2003b).** Arbeidsmarkt en oudere werknemers. In: I. Houtman, P. Smulders & J. Klein Hesselink. *Trends in arbeid 2004*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Paauwe, J. & R. Williams (1999).** Waar gaat het heen met P&O? *Gids voor Personeelsmanagement*, Vol. 78 (3), p. 12-18.
- Pot, F. (2015).** Het werk van de robots redden. *S&D Socialisme en Democratie* 72 (5), p. 74-82.
- Pot, F. (2017).** Leid robotisering in goede banen. *Zeggenschap* 28 (4), p. 18-21.
- Rijksoverheid (2015).** *Ook op hogere leeftijd sociaaleconomische verschillen in gezonde levensverwachting*. Online geraadpleegd op 15 augustus 2017: <https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/gezonde-levensverwachting/cijfers-context/bevolkingsgroepen#node-gezonde-levensverwachting-op-65-jarige-leeftijd-naar-opleidingsniveau>.
- RIVM (2017).** *Veranderingen arbeidsmarkt. Themaverkenning 2: bredere determinanten van gezondheid*. Online geraadpleegd op 29 januari 2018: <https://www.vtv2018.nl/Verandering-arbeidsmarkt>.
- Ruhm, C.J. (1990).** Bridge jobs and partial retirement. *Journal of labor economics*, 8 (4), 482-501.
- Schnabel, P. (2000).** *Een sociale en culturele verkenning van voor de langere termijn. Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*. Den Haag: CPS-CBS.
- SCP (2002).** *Vijfentwintig jaar sociale verandering*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- SER (2015).** *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- SER (2016).** *Verkenning werkagenda digitalisering. Mens en technologie. Samen aan het werk*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Skills Platform (2016).** *Skills voor de toekomst. Een onderzoeksagenda*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap.
- Smulders, P. & W. van der Torre (2017).** Werknemers en zelfstandigen in Nederland en Europa. *Economisch Statistische Berichten* 102, 4754S, 3 oktober, p. 57-60.
- Townsend, A., S. De Marie & A. Hendrickson (1998).** Virtual teams: technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12 (3), p. 17-29.

- UWV (2017).** *UWV publiceert nieuwe kwartaalrapportages banenafspraken*. Nieuwsbericht 27 oktober 2017. Amsterdam. Online geraadpleegd op 29 januari 2018: <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/nieuwsberichten/2017/uwv-publiceert-nieuwe-kwartaalrapportages-banenafspraken.aspx>.
- Van der Aalst, M. & S. Yzerman (2017).** *Kansen voor laagopgeleiden*. Analyse. Amsterdam: UWV.
- Van der Klein, M., C. Aussems, A. Jansma, M. de Gruijter & K. Piets (2016).** *Een nieuwe generatie een nieuw geluid. Werkenden (in spe) over vast en flexibele contracten*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Van der Klink, J.J.L., A. Burdorf, W.B. Schaufeli, G.J. van der Wilt, F.R.H. Zijlstra, S. Brouwer & U. Bültmann (2010).** *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Den Haag: ZonMw.
- Van Driel, D. (2017).** Zin(geving) in het werk. AWWN brengt gesprek over zingeving op het werk op gang. *Werkgeven* (14), voorjaar, p. 36-37.
- Van Driel, L. (2001).** *Het nieuwe ondernemen*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Van Duin, C. & L. Stoeldraijer (2012).** *Bevolkingsprognose 2012-2060: Langer leven, langer werken*. Den Haag/Heerlen: CBS.
- Van Echtelt, P. & M. de Voogd-Hamelink (2017).** *Personeelsbeleid: wat krijgt prioriteit?* In: *Arbeidsmarkt in kaart*. Geraadpleegd op 16 februari 2018 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktinkaat-werkgevers2017/personeelsbeleid-wat-krijgt-prioriteit>.
- Van Est, R. & L. Kool (red.) (2015).** *Werken aan de robotsamenleving. Visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Van Hoof, J. (red.) (1999).** *Werk(en) moet wel leuk zijn*. Arbeidswensen van Nederlanders. Assen: van Gorcum.
- Versantvoort, M. & P. van Echtelt (red.) (2016).** *Beperkt in functie. Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname van mensen met gezondheidsbeperkingen*. Den Haag: CPB.
- Voogt, J. & N.P. Roblin (2010).** *21st Century Skills. Discussienota*. Enschede: universiteit Twente.
- Vrooman, C., E. Josten & P. van Echteld (2016).** *De laagopgeleiden van de toekomst: meer dan een scholingsprobleem*. In: Ministerie van SZW. *Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt*. Den Haag.
- Weehuizen, R.M. (red.) (2000).** *Toekomst@work.nl. Reflecties op economie, technologie en arbeid*. Den Haag: Stichting Toekomstbeeld der Techniek.

Went, R., M. Kremer & A. Knottnerus (red.) (2015). *De robot de baas. De toekomst van het werk in het tweede machine tijdperk.* Den Haag: WRR.

Ybema, J.F. & P. Smulders (2004). *Centraliteit van werk en het belang van werkkenmerken.* In: I. Houtman, P. Smulders & J. Klein Hesselink (red.). *Trends in arbeid 2004.* Hoofddorp: TNO.

/ BIJLAGEN

EU-projecten waaraan Rob Gründemann heeft gewerkt

- 1989 – 1992 Workplace Health Promotion (European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Dublin)
- 1993 – 1996 Ill health and workplace absenteeism in the European Union (European Foundation on Living and Working Conditions, Dublin)
- 1994 – 1995 Feasibility of a scheme allowing voluntary participation by organisations within the community for health and safety audit and internal control (EU DG-V)
- 1995 – 1996 Development of a methodology for implementing workplace health promotion in Europe (EU DG-V)
- 1995 – 1998 Development of a telematics system (on the Internet) to provide health and safety information to small and medium sized companies (EU DG-XIII)
- 1997 – 1998 Health promotion interventions in micro enterprises (EU DG-V)
- 1998 – 1999 New approaches to health at work (European Foundation on Living and Working Conditions, Dublin)
- 1998 – 1999 Stress prevention training for teachers (EU DG-V)
- 1999 – 2000 Employability of workers (European Agency for Safety and Health at Work, Bilbao)
- 2003 – 2005 Diversity Management (Leonardo programme EU)
- 2005 – 2006 Attractive Workplaces Workplace (European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Dublin)
- 2006 – 2009 Move Europe (EU DG SANCO)
- 2007 – 2009 Workplace Health Management for Older Workers (Leonardo Lifelong Learning Programme)
- 2009 – 2011 Mental Health at Work (EU DG SANCO)
- 2011 – 2013 Promoting Healthy work for employees with chronic illness (EU DG SANCO)
- 2013 – 2015 Joint Action on Mental Health and Well Being (EU DG SANCO)
- 2015 – 2017 Innovative Social Investment; strengthening communities in Europe (Horizon2020)
- 2018 – 2020 Applied co-creation to deliver public services (Horizon2020)

Publicaties Rob Gründemann (selectie vanaf 1998)

Gründemann, R.W.M. (1998). Krankheitsbedingte Fehlzeiten: Ergebnisse der Europäischen Absentismus-Studie. In: H. Noack & O. Meggeneder (Hrsg). Krankenstände im Betrieb – Wie können sie reduziert werden? *Gesundheitswissenschaften* (8), p. 13-22.

Gründemann, R.W.M. & I.D. Nijboer (1998). *WAO-intrede en werkhervatting: een onderzoek naar de aspecten die een rol spelen bij arbeidsgebonden WAO-intrede en werkhervatting bij de eigen werkgever, op basis van arbeidsgezondheidskundige- en arbeidsmarkttheorieën*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam.

Gründemann, R.W.M. & C.V van Vuuren (1998). *Preventing absenteeism at the workplace: European research report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Kompier, M.A.J., S.A.E. Geurts, R.W.M. Gründemann, P. Vink & P.G.W. Smulders (1998). Cases in stress prevention: the success of a participative and stepwise approach. *Stress Medicine* 48: p. 155-168.

Mossink, J.C.M., R.W.M. Gründemann & S. Vaas (1998). *Technologische ontwikkeling en de arbeidsparticipatie van oudere werknemers*. Den Haag: VUGA.

Geurts, S. & R. Gründemann (1999). Workplace stress and stress prevention in Europe. In: M. Kompier & C. Cooper (eds.). *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace*. London/New York: Routledge.

Gründemann, R.W.M., R. Wynne & S. Moncada (1999). *Preventing Stress in Teaching*. Hoofddorp, TNO Arbeid.

Lourijzen, E., I. Houtman, M. Kompier & R. Gründemann (1999). The Netherlands: A hospital, 'healthy working for health'. In: M. Kompier & C. Cooper (eds.). *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace*. London/New York: Routledge.

Wynne, R. & R.W.M. Gründemann (1999). *New approaches to improve the health of a changing workforce*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Geurts, S., M. Kompier & R. Gründemann (2000). Curing the Dutch disease? Sickness Absence and Work Disability in The Netherlands. *International Social Security Review* (53) 4, p. 79-103.

Vries, S. de, R. Gründemann, T van Vuuren & M. Willemsen (2000). *Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Gründemann, R.W.M., M. Willemsen & S. de Vries (2001). *De stand van personeelszaken*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

- Vries, S. de, R. Gründemann & T. van Vuuren (2001).** Employability Policy in Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 12: 7 november, p. 1193-1202.
- Vries, S. de, R. Gründemann, M. Willemsen, M. van Niekerk & E. de Vroome (2001).** Participatie van vrouwen, ouderen en lager opgeleiden in arbeidsorganisaties. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17, nr. 3, p. 365-379.
- Wynne, R., T. O'Brien & R. Gründemann (2001).** *Occupational safety and employability. Programmes, practices and experiences*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
- Gründemann, R.W.M. & E.J. van Dalen (2002).** *Sectorspecifieke aspecten van personeelsbeleid; ziekenhuizen, grootwinkelbedrijf en ICT*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Gründemann, R.W.M. & P.G.W. Smulders (2002).** Wetgeving op het gebied van arbeid en gezondheid. In: W. Schaufeli, A. Bakker & J. de Jonge. *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn, Stafleu Van Loghum.
- Gründemann, R & S. de Vries (red.) (2002).** *Gezond en duurzaam inzetbaar*. Hoofddorp, TNO Arbeid.
- Vries, S. de, M. Nuijens, R. Gründemann, M. de Bruin & M. Willemsen (2002).** *Deuren open voor doelgroepen. Over het opzetten van beleid rond de inzetbaarheid van vrouwen, allochtonen, gehandicapten en ouderen*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Gründemann, R.W.M., E.J. van Dalen & S. de Vries (2003).** *HRM in de toekomst*. Zaltbommel: Thema.
- Zwetsloot, G., R. Gründemann & L. Vaandrager (2003).** *Integraal Gezondheids Management (IGM): eindrapportage*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Dalen, E.J. van & R. Gründemann (2004).** De brug tussen arbeid en inzetbaarheid. *Gids voor personeelsmanagement*, juni, p. 37-39.
- Dalen, E.J. van, R. Verburg & R. Gründemann (2004).** Consistent loopbaanbeleid bouwt voort op HRM-beleid. *Gids voor personeelsmanagement*, mei, p. 30-33.
- Korver, T. & R. Gründemann (2004).** De levensloop als perspectief. *Arbo Magazine; TNO special*, p. 4-7.
- Oeij, P.R.A., T. Korver & R.W.M. Gründemann (2004).** Arbeidsmarkt en oudere werknemers. In: P.G.W. Smulders, I.L.D. Houtman & J.H. Klein Hesselink (red.). *Trends in Arbeid 2004*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Dalen, E.J. van & R.W.M. Gründemann (2005).** Arbeid en gezondheid. Inzetbaarheid baart zorgen. *Gids voor personeelsmanagement*, juni, p. 44-45.
- Gründemann, R., A. Goudswaard & G. van Sloten (red.) (2005).** *Goed werkgever-schap*. Zaltbommel: Thema.

- Huiskamp, R., E.J. van Dalen, R. Gründemann & R. Jongkind (2005).** Goed werkgeverschap en goed werknemerschap. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (21), nr. 3, p. 211-225.
- Nauta, A. & R. Gründemann (2005).** Wie goed werk geeft, krijgt goede werknemers terug. *Tijdschrift voor HMR* (1) p. 91-106.
- Sanders, J., J. Ybema J & R. Gründemann (2005).** Van bedrijfsfitness naar Integraal gezondheidsmanagement. *Tijdschrift voor HRM* (4) p.77-102.
- Dalen, E.J. van, J. Sanders & R.W.M. Gründemann (2006).** Gezondheid aan basis inzetbaarheid. *Gids voor personeelsmanagement*, juni, p. 42-45.
- Dalen, E.J. van, R.W.M. Gründemann & J. Sanders (2007).** Een gezonde geest in gezonde werknemers: trends in arbeid en gezondheid. *Gids voor Personeelsmanagement*, juni, p. 36-39.
- Genabeek, J., R. Gründemann & C. Wevers (red.) (2007).** *Mens en bedrijf in 2020*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid.
- Vos, K. & R. Gründemann (2007).** *Arbeid en arbeidsverhoudingen in internationaal perspectief*. In: J. van Genabeek, R. Gründemann & C. Wevers (red.). *De toekomst werkt. Mens en bedrijf in 2020*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, p. 49-67.
- Gründemann, R. & R. Huiskamp (2007).** Goed werkgeverschap. In: S. Dhondt & F. Vaas. *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, p. 129-140.
- Gründemann R., P. Smulders & J.H. Kwantes (2007).** Wetgeving op het gebied van arbeid en gezondheid. In: W. Schaufeli & A. Bakker (red.). *De Psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn, Stafleu, van Loghum, p. 449-460.
- Dalen, E.J. van, R.W.M. Gründemann & J. Sanders (2008).** Arbeid, gezondheid, inzetbaarheid. *Gids voor Personeelsmanagement*, juni: p. 44-46.
- Gründemann, R.W.M. (2008).** *Oratie: Arbeidsparticipatie in Nederland. De personeelsvoorziening met stip op de agenda van management en HR*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Vos, K. & R. Gründemann (2008).** Globalisering en arbeidsverhoudingen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 24 (3): p. 309-325.
- Gründemann, Rob (2009).** Arbeidsparticipatie van ouderen in Nederland. *Tijdschrift HRM* (2), p. 77-99.
- Knifton, L., V. Watson, H. den Besten, R. Gründemann & A. Dijkman (2009).** *A guide to creating a mentally healthy workplace: employers resource*. Bonn, BKK Bundesverband/ENWHP Secretariat.

Knifton, L., V. Watson, H. den Besten, R. Gründemann & A. Dijkman (2009).

A guide to creating a mentally healthy workplace: employees resource. Bonn, BKK Bundesverband/ENWHP Secretariat.

Donald, D., L. Knifton, J. Hollingsworth & R. Gründemann (2010). Work and Public Mental Health: welfare and wellbeing in, and through, employment. In: *Public Mental Health Today*. Edinburgh: Mental Health Foundation.

Gründemann, R. & C. Wevers (2010). Notitie Hoorzitting wetsvoorstel verhoging AOW leeftijd ten behoeve van blok 8 'Werken op oudere leeftijd/sociale aspecten'. Hoofddorp: TNO.

Gründemann, R. en C. Wevers (2010). Column: meer mensen gezond aan het werk. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 26 (2), p. 211-213.

Dorenbosch, L., R. Gründemann & J. Sanders (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. Hoofddorp: TNO Inzetbaarheid en Sociale Cohesie.

Lemmens, G. & R. Gründemann (2011). Senior docenten in het HBO en hun loopbaanperspectief. *Tijdschrift voor HRM* 4 2011, p. 58-84.

Sanders, J., L. Dorenbosch, R. Gründemann & R. Blonk (2011). Sustaining the work ability and work motivation of lower-educated older workers: directions for work redesign. *Management Revue*, 22 (2), p. 132-150.

Dijkman A., K. ten Have, R. Gründemann & C. Wevers (2012). *Promoting Healthy Work for Employees with Chronic Illness. Models of good practice.* Hoofddorp: TNO.

Gründemann, R., M. Uljee & M. van Blijswijk (2012). *Slimmer Werken in het MKB. Acht voorbeelden van goede praktijken in de provincie Utrecht.* Utrecht: Mijn bedrijf 2.0.

Dijkman, A., K. ten Have, R. Gründemann & C. Wevers (2012). *Promoting Healthy Work for Employees with Chronic Illness. Analysis of models of good practice.* Hoofddorp: TNO.

Gründemann, R. & B. Fruytier (2012). Participatie van Laagopgeleiden in Nederland. In: J.van Eijken, H. van Ewijk & H. Staatsen (red.). *Samenleven is geen privézaak. Sociaal werk en actief burgerschap.* Den Haag: Boom/Lemma, p. 123-134.

Gründemann, R. & B. Fruytier (2012). Participation of the lower educated in the Netherlands. In: J. van Eijken, H. van Ewijk & H. Staatsen (eds.). *A good society is more than just a private affair. Citizenship based social work in practice. Studies in Comparative Social Pedagogies and International Social Work and Social Policy*, Vol. XXI, p. 156-167.

- Wynne, R., C. Wevers, R. Gründemann, J. van Genabeek, I. Burens & D. Baradat (2012).** *Sustainable employability of workers with chronic illnesses: Analyzing and enhancing good practice in Europe*. Report on national RTW policies. Dublin: WRC.
- Binkhorst, J., J. Debets & R. Gründemann (2013).** *Monitoring en Evaluatie. Focus op Onderwijs in de professionele ruimte. Integrale rapportage*. Utrecht: KSI.
- Bolland, A., R. Gründemann & J. Renkema (2013).** *Mijn Bedrijf 2.0. De winst zit in je mensen. Een schatkist aan ervaringen en resultaten*. Utrecht: TFI.
- Meerman, M. & R. Gründemann (2013).** Etnische diversiteit in teams; een case uit de praktijk van het hoger beroepsonderwijs. *Tijdschrift voor HRM* 4, p. 23-44.
- Oeij, P., E. de Vroome, A. Bolland, R. Gründemann & L. van Teeffelen (2013).** Investeren in het sociale innovatievermogen van MKB-bedrijven loont. *Tijdschrift voor Management & Organisatie (M&O)* (6), p. 43-61.
- Gründemann, R., J. Sanders & J.F. Ybema (2014).** Werkwaarden van laagopgeleide oudere werknemers. *Gedrag & Organisatie* 27 2, p. 117-138.
- Gründemann, R. (2014).** Duurzame inzetbaarheid moet terug op de agenda van arbeidsorganisaties. Column *Tijdschrift voor HRM* (zie: <http://tijdschriftvoorhrm.nl/duurzame-inzetbaarheid-arbeidsorganisaties>).
- Houtman, I. & R. Gründemann (2014).** *Joint Action on mental health at workplaces: SWOT-analyses in the Netherlands*. Hoofddorp: TNO.
- Oeij, P., E. de Vroome, A. Bolland, R. Gründemann & L. van Teeffelen (2014).** Investing in workplace innovation pays off for SMEs: a regional innovation initiative from The Netherlands. *International Journal of Social Quality*, Volume 4, Number 2, Winter, p. 86-106.
- Stolker, M., G. van Beek, M. Thunnissen, R. Gründemann & B. Fruijtier (2014).** *Op weg naar een open arbeidsmarkt in het hoger onderwijs. Een onderzoek over intersectorale samenwerking en personele mobiliteit*. Den Haag: Zestor/SoFoKles.
- Wierenga, D., L. Engbers, D. van Empelen, K. De Moes, H. Wittink, R. Gründemann & W. van Mechelen (2014).** The Implementation of Multiple Lifestyle Interventions in Two Organizations, A Process Evaluation. *JOEM*, Volume 56, (11), p. 1195-1206.
- Zwieten, M. van & R. Gründemann (2014).** *Werkdruk in de contractcatering in 2014*. Hoofddorp: TNO.
- Gründemann, R., L. Keijzer, J. Sanders & W. van der Torre (2015).** *Leren in een turbulente omgeving: Lessons learned*. Leiden, TNO, 2015.
- Bax, R. S. Geelhoed, R. Gründemann, E. Hijmans & D. Postma (2016).** *The Netherlands Case: Urban Farming. Innovative Social Investments: Strengthening communities in Europe*. Utrecht, HU University of Applied Sciences.

Binkhorst, J., H. Geugjes, R. Gründemann & J.P. Wilken (2016). *Toeleiding naar arbeid op het snijvlak van Wmo en Participatiewet*. KSI bundel Transitie en transformatie. Utrecht, KSI.

Gründemann, R., K. Veth & J. Dijkers (2017). Lager opgeleiden dupe van hogere AOW-leeftijd. *PW*, november, p. 44-46.

De Vries, S., L. Beukema, R. Gründemann & A. de Lange (2017). Werken aan een inclusieve organisatie: handvatten voor HRM. In: A. de Lange, E. Wielenga-Meijer, T. Duijker & B. Hanstede. *Omdat het kan. HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt*. Alphen aan den Rijn: vakmedianet, p. 141-155.

Fermin, A., S. Geelhoed & R. Gründemann (2017). *Sociale innovatie als voortdurend proces: het Groene Sticht en de Volle Grond in Utrecht*. In: Ph. Karré, H. Dagevos & G. Walraven (red.). *Sociale innovatie in de praktijk. Zoeken naar nieuwe antwoorden op maatschappelijke vraagstukken*. p. 75-90.

Geelhoed, S., R. Gründemann, E. Hijmans & H. Trowbridge (2017). *Educational Handbook of Social Investment*. Innovative Social Investment project supported by the European Commission Horizon 2020 programme (alleen in digitale vorm, beschikbaar, zie: <http://innosi.eu/wp-content/uploads/2017/12/deliverable-8.5-Educational-Handbook-of-Social-Investment-version-1.0.pdf>).

Sanders, J. M.A.F., K. Putnik, J.J.M. Huijs & R.W.M. Gründemann (2017). *Arbeidsmarkt Woningcorporaties 2016*. Leiden: TNO gezond leven.

Fermin, A., S. Geelhoed & R. Gründemann (2018). The creation of a socially diverse neighbourhood in the Netherlands. In: S. Baines, A. Bassi, J. Csoba & F. Sipos (eds.). *Implementing Innovative Social Investment: Strategic Lessons from Europe*. Bristol: policy press (in voorbereiding).

Presentaties Rob Gründemann (selectie vanaf 1999)

Conference: Organization of Work in a Global Society. Baltimore, 1999. Ill Health and Workplace Absenteeism: Initiatives for Prevention. Work, Stress and Health.

9th European Congress on Work and Organizational Psychology. Helsinki, 1999. Workplace Health Promotion in micro-enterprises in the Netherlands.

9th European Congress on Work and Organizational Psychology. Helsinki, 1999. Preventing absenteeism at the workplace.

10th European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. The Potential Role of Occupational Safety and Health (OSH) in Employability in Europe.

Irish Congress Lecture. Dublin, 2002. New Approaches to Improve the Health of a Changing Workforce in the EU and Ireland.

11th European Congress on Work and Organisational Psychology. Lisbon, 2003. Implementing diversity policies in work organisations.

10e Unie congres. Culemborg, 2003. Strategisch HRM: een agenda voor de toekomst.

4th European Conference on Promoting Workplace Health. Dublin, 2004. Integrated Health management. European network for Workplace Health promotion.

International Forum on disability Management. Maastricht, 2004. Maintenance of workability. Optimising HR and workability.

1ste werkconferentie FNV over sociale innovatie. Amsterdam, 2005. Sociale innovatie op het niveau van de arbeidsorganisatie: inhoud en instrumenten van de vakbeweging.

2de werkconferentie FNV over sociale innovatie. Amsterdam, 2005. Goed werkgeverschap.

P&O in de praktijk (8e editie). Ede, 2006. Keynote: HRM in de toekomst.

5th European Conference on Promoting Workplace Health. Linz, 2006. Dutch Subsidy Scheme for Age Management at the Workplace.

Aerneth seminar: The Impact of ageing on aviation. Den Haag, 2006. Ageing at work in the Netherlands.

5th International Conference of the Dutch HRM network. Tilburg, 2007. The design of a large HR Benchmark.

Congres Mens en Bedrijf in 2020. Amsterdam, 2007. De toekomst van het verleden.

P&A congres. Utrecht, 2007. Goed werkgeverschap op de arbeidsmarkt na 2007.

Openbare les Hogeschool Utrecht. Utrecht 2008. Arbeidsparticipatie in Nederland. De personeelsvoorziening met stip op de agenda van management en HR.

Volkscrant-debat over de economische agenda: 'Het dreigende personeelstekort vanwege de vergrijzing'. Nijmegen, 2009. Het gaat om participatie én productiviteit.

6th European Conference on Promoting Workplace Health. Perugia, 2009. Chair breakout session on Comprehensive Lifestyle Management.

ProMenPol Conference. Improving Practice and Policy. Berlin, 2009. Leonardo project on Ageing at work.

European Workshop. Sibiu, 2009. Ageing at Work. European Network for Workplace Health Promotion.

A&O fonds Waterschappen. Herenveen, 2009. Seminar Gezondheidsbeleid.

Congres Langer Doorwerken. Utrecht, 2010. Duurzame inzetbaarheid.

NEN Seminar: Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Rotterdam, 2010. Willen en kunnen doorwerken.

Second Research meeting on Work Ability & Sustainable Employment. Blik op werk. Utrecht, 2011. Sustaining older, lower educated workers' workability and work motivation through work redesign.

ENWHP workshop. Berlin, 2011. Promoting healthy work for employees with chronic illness: 'Work in tune with health'.

ENWHP Meeting. Brussel, 2011. Sustainable employability of workers with chronic illnesses: Analysing and enhancing good practice in Europe.

1st CARPE conference. Utrecht, 2011. Job Crafting in Low-Skilled Work. Hogeschool Utrecht.

P&A Congres Trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt noden tot slimmer omgaan met menskracht. Utrecht, 2011. Aandacht voor de arbeidsmarkt.

Multi Nationale Ondernemingsraden-overleg (MNO). Weesp, 2011. Levensfasebewust personeelsbeleid 'Hoe zorg je er voor dat medewerkers duurzaam inzetbaar blijven?'

ENWHP Meeting. Larnaca, 2012. Promoting healthy work for employees with chronic illness; analysis of good practice.

Week van de mentale gezondheid op het werk. Dedemsvaart, 2012. Bevlogen aan het werk: leiderschap en betrokkenheid van werknemers. Gezond, vitaal en veilig werken: werkgever- en werknemersperspectief.

2nd Carpe conference. Manchester, 2013. Regional innovation policy reinforces the innovation capacity of SMEs companies.

International Conference Sustainable Employability: Challenges for HRM Innovation. Nijmegen 2013. Work values of lower educated workers.

Expertmeeting Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Den Haag, 2013. De meerwaarde van diversiteit in het Publieke Domein. Diversiteitsbeleid, HRM en leiderschap.

SZW Forumbijeenkomst Gezond en Veilig Werken. Rijswijk, 2013. SWOT Analyse mentale gezondheid op het werk.

Zestor: Dag van de kennisuitwisseling. Het verzilveren van talenten in en voor het HBO. Utrecht, 2013. Intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs.

ESF Network: Career & Age. Learning Seminar 1. Sevilla, 2014. European Age Policy Measures.

Conference Driving Mental health at Work in Europe: Learning from one another. Joint Action on Mental Health and Well-being. Berlin, 2014. Chair Forum V: Learning from one another: Experiences and approaches from individual countries.

Convegno Nazionale WHP 2014 'Stili di vita e attività fisica al lavoro. Le iniziative della rete per la promozione della salute nei luoghi di lavoro in Europa e in Italia'. Rome, 2014. Promotion of physical activity at work.

HRM Praktijk & Onderzoek Congres 2014. Rotterdam, 2014. 'De veranderende waarde(n) van werk: gevolgen voor HRM'. Op weg naar een open arbeidsmarkt in het hoger onderwijs.

3rd CARPE Conference. Turku, 2015. Social investment policies strengthening communities in Europe.

Webinar Canadian Institute for the Relief of Pain and Disability, 2015. Job Retention, Return-to-Work and Chronic Illness.

Bedrijfsgeneeskundige Dagen. Papendal, 2015. Mentale gezondheid op het werk: Europees perspectief.

Final Conference Joint Action on Mental Health. Brussels, 2016. Joint Action on Mental Health at the workplace.

6th International FOHNEU Congress: New Occupational health Horizons.

Rotterdam, 2016. Keynote: Employability of older workers. Work Values of older low-skilled workers and the effect of its fulfillment on job satisfaction, work ability and their willingness to extend their working life.

4e HRM Praktijk Onderzoek Congres. Zwolle, 2016. Ondernemend werken in de zorg.
Expertmeeting belastingdienst. Utrecht 2016. Van Verzuim naar Inzetbaarheid. Slim en onherkenbaar veranderen.

Werkconferentie UWV GGZ opleiden over psychische aandoeningen. Utrecht 2016. Mentale gezondheid op het werk: Europees perspectief.

MKB Ondernemerscongres. Utrecht 2016. Duurzame inzetbaarheid en job-crafting.

24th Annual EDiNEB Conference. Utrecht, 2017. Keynote: Social Innovation: the Integration of Social Values in Business Models.

International InnoSI Workshop Valuing people's voice and experience in applied social research. Utrecht, 2017. The Green Sticht.

/ COLOFON

Auteur

Dr. Rob Gründemann

Eindredactie

Mariek Hilhorst Tekstredactie en Productiebegeleiding

Fotografie

Femke van den Heuvel

Vormgeving

Vuur, Utrecht

Drukwerk

Grafisch bedrijf Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam

Lectoraat Organiseren van Verandering in het publiek domein
Hogeschool Utrecht
12 april 2018

Afscheidscollege

Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt

Bezoekadres

Kenniscentrum
Sociale Innovatie
Padualaan 101
3584 CH Utrecht

Postadres

Kenniscentrum
Sociale Innovatie
Postbus 85397
3508 AJ Utrecht

Telefoon

088 481 98 31

E-mail

ksi@hu.nl
rob.grundemann@hu.nl

Website

[www.onderzoek.hu.nl/Kenniscentra/Sociale-Innovatie/
Organiseren-van-Verandering-in-het-publieke-domein](http://www.onderzoek.hu.nl/Kenniscentra/Sociale-Innovatie/Organiseren-van-Verandering-in-het-publieke-domein)

ISBN (EAN) 978-90-8928-121-0
April 2018, Hogeschool Utrecht
Kenniscentrum Sociale Innovatie



Op deze uitgave is de CC-BY-NC-licentie van toepassing.
Het is toegestaan om deze uitgave te kopiëren, distribueren,
vertonen en op te voeren, en om afgeleid materiaal te maken
dat op dit werk gebaseerd is zolang dit geen commerciële
doeleinden heeft en uitsluitend als de auteur vermeld wordt als
maker: dr. Rob Gründemann/Hogeschool Utrecht.

