

Overzicht publicaties CODI

- Van Dam L, Geuskens G. Technologie en Duurzame Inzetbaarheid. Leiden: TNO; 2019.
- Hosseini I, Koopmans L, Verbiest S. De impact van flexibele arbeidscontracten op de vitaliteit en productiviteit van de flexwerkers [The impact of flexible contracts on vitality and productivity of flex workers]. Tijdschrift voor HRM 2020;1:1- 26.
- Koopmans L, Niks I, De Vroome E. Veerkracht en werkhulpbronnen ter versterking van de duurzame inzetbaarheid van werknemers [Employee resilience and work resources to increase the sustainable employability of workers]. Tijdschrift voor HRM 2020;1:27- 52.
- Marieke van den Tooren, Hardy van de Ven, Paul Preenen, Wouter van der Torre, Karolus Kraan, Liza van Dam, & Swenneke van den Heuvel. Technologische veranderingen op het werk: zelf gerapporteerde consequenties en de meerjarige ontwikkeling van kwaliteit van arbeid. Leiden, TNO, 2020.
- Houtman I, Kraan K, Rosenkrantz N. Oorzaken, gevolgen en risicogroepen van burn-out: Eindrapport. Leiden: TNO; 2020.
- Preenen P, Van den Tooren M, Heijnen M. Vooral jongere werknemers zijn productiever door nieuwe technologie. ESB 2021;106(4797):220-221.
- Van den Heuvel SG, Koopmans L. Duurzame inzetbaarheid voor alle leeftijden. Leiden: TNO; 2022.

Abstracts

Van Dam L, Geuskens G. Technologie en Duurzame Inzetbaarheid. Leiden: TNO; 2019.

Samenvatting

Technologische ontwikkelingen hebben, naast het verdwijnen van banen en het ontstaan van nieuw type banen, ook invloed op de inhoud en kwaliteit van arbeid en competenties die werknemers nodig hebben. Gezien de veranderingen in werk en benodigde competenties, kunnen technologische ontwikkelingen de duurzame inzetbaarheid van werknemers in Nederland beïnvloeden. Hierover is echter relatief weinig bekend.

Het doel van deze studie was om te onderzoeken in hoeverre (a) veranderingen in technologie en (b) goed bereikbaar zijn buiten werktijd voor collega's en/of klanten, samenhangen met aspecten van duurzame inzetbaarheid (gezondheid, motivatie, kennis en vaardigheden en werkvermogen). Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, hebben we gegevens geanalyseerd van 14.000 werknemers die deelnamen aan het Cohort Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid (CODI, 2016-2017).

Uit het onderzoek blijkt dat werknemers die in de afgelopen 12 maanden gebruik zijn gaan maken van nieuwe technologie, zoals een machine of ICT, vaker een slechte aansluiting tussen hun kennis en vaardigheden en de baan ervaren. Dit geldt zowel voor de korte, als de iets langere termijn (na 1 jaar). Daarnaast lijkt de invloed van technologie op duurzame inzetbaarheid te verschillen tussen groepen werknemers. Risicogroepen bij de inzet van nieuwe technologie lijken oudere werknemers (aansluiting kennis en vaardigheden), werknemers met een lage opleiding (burn-outklachten, lagere bevoegdheid), werknemers met weinig sociale steun van collega's (burn-outklachten, lagere bevoegdheid en werkvermogen) en werknemers met een lage leeroriëntatie (aansluiting kennis en vaardigheden). Ook goed bereikbaar zijn buiten werktijd hangt samen met duurzame inzetbaarheid. Werknemers die altijd/vaak bereikbaar zijn, hebben minder vaak burn-outklachten en zijn meer bevoegd. Na een jaar rapporteren zij nog steeds minder burn-outklachten. Mogelijk kan dit resultaat echter deels door het healthy worker effect worden verklaard.

Concluderend hangt een verandering in technologie mogelijk samen met een lagere duurzame inzetbaarheid van (subgroepen) werknemers. We vinden in het huidige onderzoek geen aanwijzingen dat goed bereikbaar zijn buiten werktijd een negatieve invloed op duurzame inzetbaarheid heeft.

Link:

[TNO](#)

Houtman I, Kraan K, Rosenkrantz N. Oorzaken, gevolgen en risicogroepen van burn-out: Eindrapport. Leiden: TNO; 2020.

Samenvatting (voor wat betreft de CODI-analyses)

We volgen de groep die in 2016 nog geen burn-outklachten heeft ontwikkeld en kijken welke werkenden in 2017 (1 jaar follow-up) burn-outklachten hebben ontwikkeld en welke werkenden deze klachten in 2018 (2 jaar follow-up) hebben ontwikkeld. Na één jaar follow-up is de verklaarde variantie in de stijging van burn-outklachten door de voorspellers het grootst: 15%. Opvallend is dat werkkenmerken maar daarnaast ook persoonskenmerken samen de belangrijkste verklarende factoren zijn (beide groepen zijn verantwoordelijk voor 6% verklaarde variantie). Na twee jaar follow-up wordt 12% van de variantie in stijging van burn-outklachten verklaard. De voorspellers zijn in beide gevallen nagenoeg dezelfde, alleen is de impact van met name de werkkenmerken na twee jaar follow-up wat afgezwakt.

Werkkenmerken die zowel na één jaar als na twee jaar follow-up veel burn-outklachten voorspellen zijn: hoge taakeisen en geringe sociale steun van de leidinggevende. Ook geen goede aansluiting tussen kennis- en vaardigheden van de persoon met het werk veroorzaken na één jaar vaak burn-outklachten, maar zijn bij twee jaar follow-up niet meer significant. Van de persoonskenmerken zijn belangrijke voorspellers de financiële situatie van het huishouden, het hebben van weinig zelfvertrouwen en controle (gebrek aan 'mastery'), weinig veerkracht en een sterke motivatie om te leren in het werk (sterke 'leeroriëntatie'). Wanneer dus rekening wordt gehouden met bovenstaande kenmerken van werk en persoon blijken het 'vrouw-zijn', 'jong-zijn' of 'laagopgeleid zijn' geen unieke, op zichzelf staande oorzaken van het hebben of krijgen van burn-outklachten.

Organisatiekenmerken als sector, bedrijfsgrootte en het hebben plaatsgevonden van een reorganisatie in de afgelopen 12 maanden dragen niet bij aan de verklaring van het ontwikkelen van burn-outklachten. Maatschappelijke oorzaken zullen zich (deels) 'vertalen' in werkgebonden risico's. Maatschappelijke ontwikkelingen die de ontwikkeling van burn-outklachten verklaren zijn het ontevreden zijn met de werk-privé balans alsook op het (systematisch) overschrijden van de werk-privé grenzen door werk, mogelijk samenhangend met de mogelijkheden die de digitalisering van het werk biedt. Ook het ontevreden zijn met het salaris kan duiden op het feit dat men een laag salaris heeft (bv. als men laagopgeleid is en/of in deeltijd werkt) maar ook op weinig werkzekerheid, bijvoorbeeld als gevolg van een flexibel contract. Daarnaast blijkt het in beperkt mate doen van vrijwilligerswerk minder kans op de ontwikkeling van burn-outklachten in het eerstvolgende jaar te voorspellen, maar veel uren (meer dan 4 uur/week) vrijwilligerswerk hangt daarentegen juist samen met een grotere kans op de ontwikkeling van burn-outklachten. Vrijwilligerswerk voorspelt maar voor één jaar follow-up, wellicht omdat vrijwilligerswerk iets is wat men bij toenemende klachten ook makkelijk stopt. Dat laatste is veel minder makkelijk wanneer het om het primaire inkomen gaat, namelijk om het werk dat het (gezins)inkomen genereert.

Link:

[TNO](#)

Hosseini I, Koopmans L, Verbiest S. De impact van flexibele arbeidscontracten op de vitaliteit en productiviteit van de flexwerkers [The impact of flexible contracts on vitality and productivity of flex workers]. Tijdschrift voor HRM 2020;1:1- 26.

Abstract

Het aantal werknemers met een flexibel contract neemt toe. De vraag die dit artikel behandelt is hoe verschillende typen flexibele contracten en baanonzekerheid verband houden met vitaliteit en productiviteit in vergelijking met een vast contract. De uitkomsten van deze studie laten zien dat werknemers met een tijdelijk contract zonder uitzicht op vast en uitzendkrachten lager scoren op vitaliteit dan vaste werknemers, vanwege hun hogere baanonzekerheid. Werknemers met een tijdelijk contract zonder uitzicht op vast, uitzend- en oproepkrachten scoren lager op productiviteit dan vaste werknemers, (deels) door hun hogere baanonzekerheid. HR-professionals kunnen een rol spelen om de positie van flexwerkers op de arbeidsmarkt te versterken.

The number of employees with a flexible contract is increasing. The aim of this study was to investigate how types of flexible contracts and job insecurity were related to vitality and productivity in comparison to

permanent contract. Longitudinal analyses were used to study whether the change of contract influences vitality and productivity over time. Cross-sectional analyses were used to investigate the relationship between vitality, productivity and job insecurity. The data were derived from the 'Cohort Study on Sustainable Employability' (CODI) from TNO. 15,185 participants in 2016 and 9,698 in 2017 from 15 to 74 years old were included in this study. Employees with a fixed period and agency contract have lower vitality because their job insecurity was higher. Employees with a fixed period, agency and on-call contract have lower productivity than permanent employees (partly) because their job insecurity was higher. HR professionals can play a role in order to strengthen the position of flex workers in the labour market.

Link:

[TvHRM](#)

Koopmans L, Niks I, De Vroome E. Veerkracht en werkhulpbronnen ter versterking van de duurzame inzetbaarheid van werknemers [Employee resilience and work resources to increase the sustainable employability of workers]. Tijdschrift voor HRM 2020;1:27- 52.

Abstract

Duurzame inzetbaarheid houdt in dat werkenden nu en in de toekomst kunnen en willen blijven werken. In een continu veranderende en veeleisende werkcontext lijkt het beschikken over veerkracht een belangrijke voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid. De vraag is of dit daadwerkelijk zo is, en zo ja, hoe veerkracht vanuit de werkomgeving kan worden versterkt. In dit artikel onderzoeken we de samenhang tussen veerkracht, indicatoren van duurzame inzetbaarheid en werkhulpbronnen binnen een diverse groep werknemers over één jaar tijd. Uit de resultaten blijkt dat Nederlandse werknemers over het algemeen veerkrachtig zijn, maar dat er verschillen zijn tussen subgroepen in de mate waarin men zich veerkrachtig voelt. Gevonden werd dat veerkracht een determinant is van duurzame inzetbaarheid een jaar later. Daarnaast blijkt er een positief wederkerig verband te bestaan tussen autonomie in het werk en veerkracht: autonomie hangt positief samen met veerkracht een jaar later, en andersom. Ten slotte blijkt veerkracht een determinant van de mate van coachend leiderschap die een werknemer een jaar later ervaart. Deze resultaten bieden praktische aanknopingspunten voor de HR-praktijk om de veerkracht en daarmee de duurzame inzetbaarheid van werknemers te versterken.

Sustainable employability means that employees are able and willing to work productively both now and in the future. Employee resilience appears to be an important condition for sustainable employability in a continually changing and increasingly demanding work environment. In this article, we examine whether this holds in practice, and whether and how employee resilience can be strengthened. The relations between resilience, sustainable employability and job resources of a heterogenous group of employees are examined over a period of one year. The results show that employee resilience is a determinant of sustainable employability one year later. Also, a positive reciprocal relationship is found between autonomy at work and employee resilience: autonomy is positively related to resilience one year later, and vice versa. Finally, employee resilience appeared to be a determinant of the level of coaching leadership experienced by employees one year later. Practical implications for HR-practice are discussed, that may help to strengthen the resilience and thereby increase the sustainable employability of employees.

Link:

[TvHRM](#)

Marieke van den Tooren, Hardy van de Ven, Paul Preenen, Wouter van der Torre, Karolus Kraan, Liza van Dam, & Swenneke van den Heuvel. Technologische veranderingen op het werk: zelf gerapporteerde consequenties en de meerjarige ontwikkeling van kwaliteit van arbeid. Leiden, TNO, 2020.

Wanneer werknemers zelf wordt gevraagd wat de effecten zijn van veranderingen in het gebruik van technologie op het werk, noemen zij een betere kwaliteit van het geleverde werk en een hogere productiviteit. Daar staat echter tegenover dat werknemers het werk ook mentaal zwaarder vinden geworden en moeite hebben om de technologische veranderingen bij te houden. De gevolgen zijn echter niet voor iedereen hetzelfde.

Link:

[TNO Publications](#)

Preenen P, Van den Tooren M, Heijnen M. Vooral jongere werknemers zijn productiever door nieuwe technologie. *ESB* 2021;106(4797):220-221.

Nieuwe technologieën kunnen werknemers helpen om productiever te worden en beter werk te leveren. Maar geldt dat voor iedereen? Een enquête laat zien dat leeftijd een grote rol speelt bij het omgaan met technologische veranderingen.

- Veranderingen in technologie hebben vooral voor jongere werknemers positieve effecten voor productiviteit en kwaliteit.
- Oudere werknemers hebben bij nieuwe of veranderende technologie extra aanpassingstijd, cursussen en coaching nodig.

Link:

[TNO Publications](#)

Van den Heuvel SG, Koopmans L. Duurzame inzetbaarheid voor alle leeftijden. Leiden: TNO; 2022.

In overeenstemming met eerder onderzoek naar factoren van duurzame inzetbaarheid komen gezondheid en bevoegdheid ook hier naar voren als belangrijke factoren, die met name van invloed zijn op het werkvermogen en de uitstroom. Voor alle indicatoren van duurzame inzetbaarheid blijken factoren die gerelateerd zijn aan kennis en vaardigheden van belang te zijn. Het gaat hier minder om hoog of laag opgeleid, maar meer om de stimulering door de leidinggevende van de ontwikkeling van kennis en vaardigheden, om trainingsactiviteiten, om de leeroriëntatie en om de ervaring dat men kennis en vaardigheden te kort komt voor het huidige werk. Dit geldt zowel voor jongere als oudere werknemers, maar voor uitstroom lijken deze factoren in de jongere leeftijdsgroep nog belangrijker.

Voor beide leeftijdsgroepen geldt dat persoonlijkheidskenmerken als weinig veerkracht en mastery vooral gerelateerd zijn aan een pessimistischere inschatting van de kansen op de arbeidsmarkt en aan een laag werkvermogen. Deze kenmerken lijken echter geen risico voor uitstroom te zijn.

Wanneer we de voor de hand liggende relatie tussen geen vast contract en uitstroom buiten beschouwing laten, lijkt de invloed van werkkenmerken op duurzame inzetbaarheid niet bijzonder groot. We vinden een relatie tussen hoge taakeisen en fysiek belastend werk met een verminderd werkvermogen, en tussen lage autonomie en een geringe inschatting van de eigen kansen op de arbeidsmarkt. Verder zijn er over het geheel genomen geen risicofactoren op het gebied van fysieke of psychosociale arbeidsbelasting. Er is nog wel een klein verschil tussen de leeftijdsgroepen. Onder jongere werknemers is er een relatie tussen hoge taakeisen en uitstroom, die we juist niet aantreffen bij de oudere werknemers.

Op basis van deze resultaten kunnen we concluderen dat het belangrijk blijft om de fysieke en mentale gezondheid van de werkenden te monitoren en te bevorderen. Daarnaast blijkt uit de resultaten het belang van kennis en vaardigheden. Dit geldt voor alle leeftijdsgroepen, maar vooral voor de werknemers jonger dan 45 jaar. Daarom is het belangrijk om het informeel en formeel leren van werkenden op de werkvloer te stimuleren. Informeel leren gaat bijvoorbeeld over leren van collega's of leren van uitdagende, afwisselende taken, zodanig dat het nieuw geleerde ook herkend en erkend wordt. Mogelijkheden voor formeel leren (bijvoorbeeld het volgen van trainingen of cursussen) zouden laagdrempelig moeten zijn, bijvoorbeeld volledig of deels gefinancierd worden door de werkgever of de overheid. Ook moeten deze mogelijkheden duidelijk gecommuniceerd worden. De direct leidinggevende speelt vaak een grote rol in het ondersteunen en stimuleren van de werknemer bij leren en ontwikkelen. Het is daarom belangrijk dat leidinggevendenden voldoende ondersteund worden in hun rol.

Link:

[TNO Publications](#)