

Een goede overeenkomst is het halve werk

Naar een duurzame werk- en inzetbaarheidsovereenkomst met behulp van het Capability Model

Gaston Dollevoet
Jac van der Klink
Dorien Kooij

De afgelopen decennia is de functie en betekenis van werk enorm veranderd. Niet alleen wat iemand feitelijk kan en moet doen is belangrijk, ook wat iemand wil én mogelijk kan maken in arbeid doet ertoe. Hierin spelen werkwaarden van werknemers een grote rol. Kijkend vanuit het Capability Model stellen we voor om werkwaarden te includeren in het proces van het aanbieden en aannemen van werk. Dit kan door werkwaarden te verbinden met de missie, visie en bedrijfswaarden van de werkgever in de vorm van een werk- en inzetbaarheidsovereenkomst; een op wederkerigheid gebaseerde afspraak tussen werkgever en werknemer over de wijze waarop beiden samen invulling willen geven aan (duurzame) inzetbaarheid, in aanvulling op het bestaande arbeidscontract. Deze verdiepende contractering vindt plaats in drie stappen. Allereerst biedt de werkgever een werknemer werk aan inclusief geldende arbeidsvoorwaarden die hij gelijktijdig verbindt aan zijn missie en bedrijfswaarden. Vervolgens onderzoekt de werknemer welke werkwaarden voor hem belangrijk zijn, in welke mate deze aansluiten op de bedrijfswaarden én welke afspraken hieruit ontstaan in verantwoordelijkheidsverdeling voor de ontwikkeling van inzetbaarheid van de werknemer. Hierna kunnen werkgever en werknemer tot een werk- en inzetbaarheidsovereenkomst komen, aan het werk gaan en periodiek evalueren in hoeverre zij in staat zijn hun waarden (samen) te realiseren. Het Capability Model geeft zo een handelingskader om te komen tot waarde in werk, betrokkenheid, duurzaam inzetbare werknemers en terugdringing van ziekteverzuim.

Inleiding

De eerste arbeidscontractering dateert uit het begin van de vorige eeuw. De meeste werkenden waren zelfstandig en stelden ook eer in hun (juridische) zelfstandigheid. Ze beschikten letterlijk over ‘het eigendom van hun arbeids-

Gaston Dollevoet is kerndocent Organisatie-Ontwikkeling en Duurzame Inzetbaarheid bij Avans+ in Breda en partner bij DEXIS Arbeid. Jac van der Klink is hoogleraar emeritus Psychische gezondheid en duurzame inzetbaarheid in arbeid aan de Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tranzo en North West University of South Africa, Optentia. Dorien Kooij is hoogleraar Human Resource Studies aan de Tilburg School of Social and Behavioral Sciences.

kracht' die zij verhuurden per klus aan werkgevers die opdrachten hadden. Deze onafhankelijkheid nam snel af aan het einde van de negentiende eeuw met de opkomst van fabrieken (Hoogenboom & Knecht, 2017). Werknemers moesten zich gaan onderwerpen aan de regels en de soevereiniteit van de ondernemer wat leidde tot een zekere disciplinerende van de arbeiders. Deze ondergeschiktheid werd voor het eerst in een arbeidscontract vastgelegd waarbij de werknemer naast inkomensbescherming vanaf dat moment als 'zwakkere partij' ook een zekere mate van basale bescherming ontving, met name tegen bedrijfsongevallen en ziekte. Werk was voor mensen in loondienst noodzakelijk om een inkomen te verwerven, niet meer en niet minder. Zij waren vaste hulpmiddelen om het gewenste eindproduct te bereiken (Hoogenboom & Knecht, 2017).

Dit verleden zien we nog steeds terugkomen in de arbeidscontracten van deze tijd, ondanks dat er veel veranderd is in het werk zelf en de wijze waarop dit wordt uitgevoerd. De functie en de betekenis van werk in het leven van mensen is in de afgelopen decennia behoorlijk veranderd (Van Echtelt, 2020; Van der Klink, 2019; Roeters et al., 2021). Niet meer alleen wat iemand feitelijk kan en moet doen is belangrijk, ook wat iemand wil én mogelijk kan maken in arbeid doet ertoe. Een leven lang leren en ontwikkelen is voor vrijwel iedereen mogelijk maar ook steeds meer noodzakelijk geworden (De Lange & Van der Heijden, 2013; Van der Klink et al., 2011). Werkgevers hebben behoefte aan werknemers die zich meer bewust zijn van het belang om duurzaam inzetbaar te zijn voor huidig én toekomstig werk (Nationaal Onderzoek duurzame inzetbaarheid 2019, PW). Tegelijkertijd weten zij vaak nauwelijks welke waarden werknemers écht belangrijk vinden met betrekking tot hun werk om eigenaarschap te ontwikkelen over hun duurzame inzetbaarheid. De huidige arbeidscontracten geven onvoldoende houvast voor en inzicht in de verdeling van waarden, behoeften en verantwoordelijkheden tussen werkgever en werknemer over de wijze waarop beiden omgaan met wat voor hen belangrijk is in het werk om duurzaam inzetbaar te blijven.

De wijze waarop we werk contracteren sluit niet langer aan bij de huidige arbeidsmarkt. Het arbeidscontract ziet er nog steeds ongeveer uit als honderd jaar geleden. Het is een weergave van arbeidsinhoud, arbeidsduur en arbeidsvoorwaarden en wordt niet opgesteld vanuit waarden en behoeften. Arbeid leveren is nog steeds beschreven in de sfeer van het verrichten van inspanningen ten dienste van de productie. Dollevoet en Evers (2018) noemen het huidige arbeidscontract ook wel een georganiseerd probleem; een ruil van arbeid tegen loon met problemen op het gebied van ongewenste verminderde inzetbaarheid van werknemers als gevolg. Het begrip werk- en inzetbaarheidsovereenkomst is door Dollevoet en Evers geïntroduceerd om aan te geven dat expliciet contracteren van werkwaarden een positief effect kan hebben op het nemen van regie over hun eigen inzetbaarheid (Dollevoet & Evers; 2018 en Dollevoet, 2018). De werkgever biedt werk aan, de werknemer biedt inzetbaarheid aan en samen ontwikkelen ze via de uitoefening van

de werkrelatie toegevoegde waarde voor elkaar, voor klanten en voor overige betrokkenen in de vorm van duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2010).

Het doel van dit artikel is aannemelijk maken dat een waardengestuurde opvatting van werk beter aansluit bij de huidige behoeften van werkgever en werknemer om samen te komen tot het toevoegen van waarde in werk. Onder waarde verstaan we wat een persoon of samenleving nastrevenswaardig of wenselijk vindt. Door bedrijfswaarden van werkgever en werkwaarden van werknemer in de arbeidscontractering met elkaar te verbinden, verwachten we dat werknemers duurzamer inzetbaar blijven.

De opbouw van het artikel is als volgt. Allereerst bespreken we het belang van de toepassing van het begrip waarde en waarom dit een toevoeging is voor het contracteren van werk en inzetbaarheid vanuit een hedendaags perspectief op werk. Het bevestigt dat werk vooral ook een sociale keuze is naast het organiseren van inkomenszekerheid.

Vervolgens schetsen we een aantal ontwikkelingen van werk in de afgelopen decennia vanuit een aantal theoretische perspectieven. Deze laten zien dat de *waardenfit* tussen wat in werk wordt geboden en verwacht, een sterke indicator is gebleken om te komen tot duurzame inzetbaarheid. Bovendien laten deze ontwikkelingen zien dat de actieve rol van werknemers (en werkgever) een belangrijke rol speelt in duurzame inzetbaarheid

Aansluitend introduceren we het Capability Model als werkmodel om de vertaling te maken naar concrete toepassingsmogelijkheden van werken vanuit waarde met behulp van zeven gevalideerde werkwaarden. Duurzame inzetbaarheid vanuit het Capability Model verwijst naar een zeker vermogen om bepaalde werkzaamheden te verrichten die naar hun aard en naar de wijze waarop ze worden verricht betekenisvol en waardevol zijn in een specifieke context en passen bij degene die de arbeid verricht (Van der Klink et al., 2011).

Als afsluiting bieden we een kort stappenplan aan als leidraad voor werkgever en werknemers om te komen tot een werk- en inzetbaarheidsovereenkomst. Verder is in de bijlage een praktijkvoorbeeld opgenomen van hoe zo'n werk- en inzetbaarheidsovereenkomst eruit zou kunnen zien.

Belang van het begripwaarde

Het begrip *waarde* is belangrijk, omdat werk een manier is geworden om invulling te geven aan het leven, ertoe doen, erbij horen (Hoole & Bonnama, 2015). Werk gaat niet meer zozeer om het verwerven van inkomen en het produceren van een product als eindresultaat alleen. Daarbij komt dat de context van werk is veranderd. De verschuiving naar dienstverlening is daar onderdeel van en misschien wel de belangrijkste reden waarom mensen anders over hun werk zijn gaan denken. Werk is veel identiteitsbepalender geworden. In dienstverlening 'maak' je geen product, maar 'ben' je het product. Dat maakt werk interessanter maar ook kwetsbaarder.

Gründemann, Ybema en Sanders (2014) hebben vanuit onderzoek naar werkwaarden van laagopgeleide oudere werknemers gepleit voor meer maatwerk in arbeidsrelaties en intensivering van de dialoog over werkwaarden. Ook pleitten ze voor een dialoog over de invulling van de werkwaarden en over de wijze waarop de werkgever kan bijdragen aan een goede *fit* tussen de wensen en waarden van de in dit geval (laagopgeleide) oudere werknemer en de omstandigheden waaronder deze in de praktijk werkt. Zij verwijzen hierbij naar het eventueel opnemen van idiosyncratic deals van Rousseau (2005); vrijwillige, op de persoon toegesneden, afspraken die in onderhandeling tussen werkgever en werknemer worden gemaakt (Nauta, 2011). Dergelijke afspraken zouden kunnen worden toegepast op duurzame inzetbaarheid van werknemers en het psychologisch contract van werknemers (Rousseau, 1995). De dialoog over werkwaarden achten wij evenwel niet alleen voor individuele (laagopgeleide) oudere werknemers noodzakelijk, maar voor alle werknemers.

Van der Klink et al. (2016) betogen dat denken vanuit het toevoegen van waarde leidt tot 'sustainable employability', duurzame inzetbaarheid. Aan de hand van Glazier (1998) geven Van der Klink et al. een omschrijving over de ontwikkeling van theorieën van 'employability' (inzetbaarheid). Een recente theorie hierin is de 'interactive employability', interactieve inzetbaarheid, waarbij werkgevers en beleidsmakers interactie hebben met individuen om werk te vinden en te behouden. Van der Klink et al. (2016) stellen in deze opvatting van inzetbaarheid dat werk (en inzetbaarheid) kan worden gezien als duurzaam wanneer werknemers en de werkomgeving ernaar streven om werk te verwerven en te behouden dat waardevol is voor de werknemer én gewaardeerd wordt door de werkcontext.

Waarde in werk: een 'sociale keuze'

Twee stromingen vanuit de Europese Verlichting staan aan de basis van de inrichting van organisatie-afspraken: *contractdenkers* en *overeenkomst denkers* (Sen, 2009). Vanuit het contractdenken is de sociale contracttheorie ontstaan, vanuit het overeenkomstdenken de sociale keuzetheorie.

Uitgangspunt van de contractdenkers is dat het leven een strijd is om middelen en macht en dat mensen een sociaal contract moeten afsluiten om hun belangen veilig te stellen en liefst hun eigen uitkomsten – of die van hun groep – te maximaliseren. Deze benadering is gericht op het identificeren van perfect rechtvaardige sociale arrangementen en rechtvaardige instellingen, wat binnen deze stroming het belangrijkste –zo niet enige – middel is om rechtvaardigheid te scheppen en waar nodig af te dwingen. Dit is gebaseerd op het idee dat contractdenkers een sociaal contract noemen, een impliciete en hypothetische overeenkomst tussen de individuen in een samenleving en tussen die individuen en de staat over de verdeling en betekenis van macht. Deze stroming is verbonden met de theorieën van Thomas Hobbes, John Locke, Jean-Jacques Rousseau en Immanuel Kant. Een sociaal

contract werd door hen beschouwd als een overeenkomst die de individuen van een samenleving met elkaar hebben afgesloten over wie de macht heeft en wat die macht inhoudt.

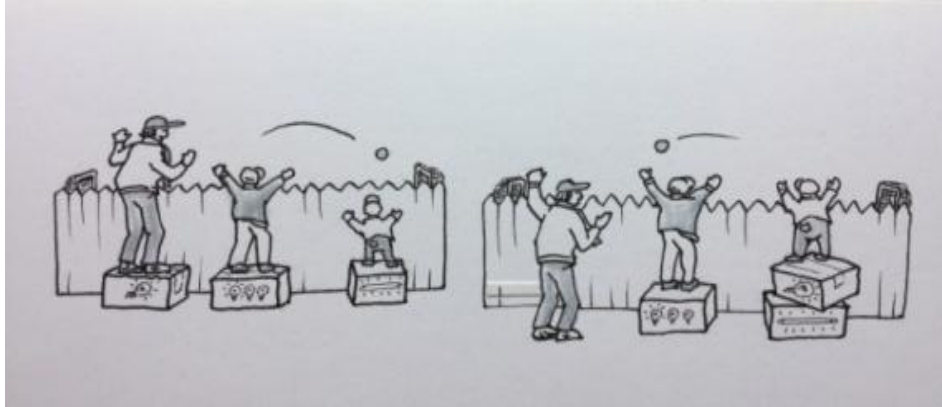
Rawls (1971) heeft begin jaren zeventig een nieuwe wending aan het sociaal contract gegeven vanuit het perspectief van rechtvaardigheid. Rawls is bekend om zijn gedachte-experiment waarin hij ons achter een *veil of ignorance*, een sluier van onwetendheid, laat plaatsnemen om te achterhalen welke regels we rechtvaardig vinden als we niet weten wie we zijn, wat onze positie in de samenleving is, wat onze huidskleur, geslacht of seksuele voorkeur is, waar we wonen, hoeveel we verdienen en wat voor ideologie of levensbeschouwing we aanhangen. Omdat niemand in die oorspronkelijke positie zijn of haar eigenheid kent, zal men volgens hem met elkaar een sociaal contract aangaan waarbij niet vanuit eigenbelang kan worden gedacht, maar alleen vanuit alle en ieders belangen. Een belangrijke waarde in de benadering van Rawls is die van gelijke kansen.

De andere stroming – die van de overeenkomst denkers – kent verschillende benaderingen die als gemeenschappelijk kenmerk hebben dat zij vergelijkingen maken tussen verschillende manieren waarop het leven van mensen kan worden geleid (Arrow, 1951; Sen, 2009). Deze worden beïnvloed door instellingen maar ook door het feitelijke gedrag van mensen, sociale interacties en andere belangrijke determinanten. Uitgangspunt hierbij is dat het eigenbelang niet de enige menselijke drijfveer is, maar dat mensen ook rationele keuzes maken vanuit een breder perspectief. Het algemeen belang is in veel gevallen een vrijwillige keuze van mensen dat niet in een contract hoeft te worden afgedwongen. Aan deze stroming zijn de namen verbonden van onder andere Nicolas de Condorcet, Adam Smith, Jeremy Bentham en John Stuart Mill.

Lange tijd is vanuit het arbeidsrecht het denken vanuit een sociaal contract functioneel geweest waarbij instituties bepalend zijn in de bescherming van werknemers die (een deel van) hun vrijheden opgaven. Het huidige arbeidscontract komt hieruit voort. In een tijd echter waarin werknemers niet langer een product maar een dienst leveren, ontstaat meer behoefte aan een bredere opvatting waarin arbeidsvoorwaarden niet uitsluitend worden geregeld vanuit een model gebaseerd op institutionalisering en wantrouwen, maar juist aan een model gebaseerd op vertrouwen en interactie. De sociale keuzetheorie biedt daarvoor een alternatief kader door een dialoog te creëren waarin het individu én het collectief in goed overleg tot waardecreatie in werk komen. Ze sluit goed aan bij de keuzetheorie van Glasser (1999) die stelt dat iemand alleen zelf de macht heeft om verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leven en te krijgen wat hij verlangt.

Mensen zijn verschillend en juist die verschillen zijn bepalend bij het verkrijgen van rechtvaardigheid (Sen, 2009). Door die verschillen weg te denken,

laat je precies datgene weg dat wezenlijk is voor onze menselijke identiteit. Zoals figuur 1 laat zien, gaat het volgens Sen niet om gelijkheid in kansen in termen van middelen – zoals bij Rawls – maar om gelijke kansen in termen van uitkomsten.



Figuur 1. Gelijkheid in middelen (links) en gelijkheid in uitkomsten (rechts) - tekening Bert Cornelius

De op diversiteit en vertrouwen gebaseerde stroming van de overeenkomst denkers biedt een goed uitgangspunt om elkaars waarden en verwachtingen rondom de wijze van samenwerken tot een normatief kader samen te brengen. Het Capability Model, dat hierna wordt besproken, wortelt in deze traditie. Capabilities worden hierin gezien als het geheel van taken dat voor mensen waardevol en belangrijk is en dat ook daadwerkelijk binnen hun bereik ligt. Dit zal voor een ieder verschillen.

Op basis van het voorgaande beargumenteren wij dat een werk- en inzetbaarheidsovereenkomst als sociale keuze bijdraagt aan het versterken van collectief gedeelde waarden vanuit wederkerigheid tussen werkgever en werknemers. Zij wordt voorzien van geëxpliciteerde verwachtingen binnen een overeengekomen kader van gedeelde bedrijfswaarden van een werkgever en de behoefte aan realisering van werkwaarden door werknemers (Dollevoet, 2019). Door deze verbinding worden de verschillen zichtbaar in het spanningsveld tussen autonomie en collectieve verantwoordelijkheid. Verwachtingen vragen juist wél om explicitering, gelet op veranderingen in levensfasen, werkrelaties en werkvermogen en om verantwoordelijkheid én aanspreekbaarheid die de individuele werknemer in het grotere geheel zegt te willen en kunnen dragen. Hierin wijken we af van de opvatting over het psychologisch contract van Schein (1980) die juist uitgaat van niet-geëxpliciteerde verwachtingen.¹

¹ Schein (1980) spreekt over 'a psychological contract implies that there is an unwritten set of expectations operating at all times between every member of the organization and the various managers and the others in that organization'. Schein benadrukt dat sprake is van (her)onderhandeling in een interactief proces en dat het psychologisch contract in de loop van iemands loopbaan kan veranderen.

Theoretische perspectieven op ontwikkelingen in werkrichting waarde

Als we op een ander abstractieniveau en vanuit een andere invalshoek kijken naar ontwikkelingen binnen werk zien we twee relevante theoretische perspectieven op ontwikkelingen in werk richting waarde. Deze achten we van belang voor het bereiken van duurzame inzetbaarheid: het belang van waardenfit en een actieve rol van werknemer en werkgever in relatie tot zinvol werk.

Allereerst noodzaakt de paradigma-wisseling van 'arbeid leveren' naar 'vanuit waarde-perspectief inzetbaar zijn' ons op een andere manier naar werkafspraken te kijken. Voor de werkgever betekent een duurzame waardenfit investeren in mensen en middelen in een werkcontext waarin mensen zich gewaardeerd en waardevol voelen. Van der Sluis (2019) spreekt over strategisch talentmanagement waarbij een organisatie eerst moet nadenken over wat zij waardevol vindt om te doen en wat iemand in de organisatie moet doen om waarde toe te voegen. Bakker en Demerouti (2007) hebben het Job Demands-Resources Model (JD-R model) ontwikkeld om de relatie tussen werkkenmerken en werkuitkomsten te bestuderen met als uitgangspunt dat werkeisen en hulpbronnen in balans moeten zijn met elkaar. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat hoge werkeisen leiden tot stressreacties en ongezondheid. Wanneer echter sprake is van veel hulpbronnen in het werk, zoals autonomie, ontwikkelmogelijkheden en sociale steun, zal sprake zal zijn van een hogere motivatie en productiviteit om de werkdoelen te behalen.

Ook Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo (2005) laten in hun Huis van Werkvermogen zien dat de fit tussen de verschillende etages een voorwaarde is voor het onderhouden van een goed werkvermogen. Uit literatuuroverzicht van Osagie et al. (2019) blijkt dat studies die gaan over organisatiekenmerken consistent aantonen dat het ervaren sociale klimaat het belangrijkste organisatiekenmerk is dat positief bijdraagt aan werkvermogen, waaronder waarden en interpersoonlijke relaties op het werk. Internationaal worden deze bevindingen bevestigd, zoals in het onderzoeksprogramma Principles for Purposeful Business van The British Academy (2019). Hierin zijn acht principes bijeengebracht die leidend zijn voor de organisatie van de toekomst. De bedrijfseconomische prestatie aan de klant is voor de organisatie van de toekomst slechts één van de acht principes. Via de zeven andere principes wordt erkenning en samenhang gegeven aan overige belangrijke aspecten zoals waarden in de bedrijfscultuur, gelijkwaardigheid, openbare belangen en eigenaarschap.

Voor de werknemer, als leverancier van arbeid, betekent een duurzame waardenfit bewust verantwoordelijkheid nemen voor het eigendom van zijn inzetbare mogelijkheden en hiervoor tot op latere leeftijd verantwoordelijkheid blijven dragen. Kooij et al. (2020) spreken over kunnen en willen doorwerken in de vorm van 'successful aging at work' en definiëren dit als 'the proactive maintenance of, or adaptive recovery (after decline) to, high levels of ability and motivation to continue working among older workers'. Hierin

speelt de fit tussen werk en werkcontext aan de ene kant en de persoon met zijn of haar veranderende persoonlijke interesses, kennis, kunde en waarden aan de andere kant een cruciale rol. Zo betogen Gheaus en Herzog (2016) dat waardevol werk als een mensenrecht gezien zou mogen worden in plaats van 'slechts' een focus op het vermijden van slecht werk. Het idee van een fit op waardeniveau is niet nieuw. Cable en DeRue (2002) introduceerden een driedimensionaal model voor de persoon-omgevingfit (value congruence, needs-supplies fit, demands-abilities fit) waarbij ze een derde, op waarde georiënteerde, fit toevoegen aan de twee typen fit die Edwards (1991, 2007) onderscheidt: de demands-abilities fit en de needs-supplies fit. In een meta-analyse naar allerlei vormen van fit vonden Kristof-Brown et al. (2005) dat waarde-fit krachtig correleert met uitkomsten als tevredenheid en welzijn. Zij pleiten voor integratie in de werkpraktijk van het waarde-aspect: 'From the beginning of the recruitment process through long-term employment, managers should pay attention to how clearly they are communicating work unit and organizational values. This should aid in the attraction, hiring, and retention of individuals who share those values and are inspired by an organization that reinforces them' (Kristof-Brown et al., 2005).

Ook Kooij en Boon (2017) hebben een vragenlijstonderzoek gedaan waaruit bleek dat de door werknemers waargenomen persoon-organisatiefit in termen van waarde een positief effect heeft op affectieve commitment. Tevens vonden zij dat waargenomen high performance HR-praktijken deze fit beïnvloeden en dat dit effect anders is in verschillende loopbaanfasen. Belangrijk is in te zien dat loopbanen dynamisch zijn: werkcontexten en levensfasen waarin werknemers zich bevinden, veranderen in de tijd met gevolgen voor keuzes die werknemers maken op werk- of persoonlijk vlak. De Vos et al. (2020) wijzen in hun omschrijving van een duurzame loopbaan op de driedeling Tijd-Context-Persoon op de noodzaak om te komen tot een juiste persoon-loopbaanfit die werknemers inzetbaar kan houden.

Voortbouwend op de zelfdeterminatietheorie, die de rollen van autonomie, competentie en verbondenheid specificeert als voorwaarden voor motivatie, hebben Nikolova en Cnossen (2020) determinanten van zinvolheid van werk onderzocht en vastgesteld dat degenen die zinvol werk verrichten waarschijnlijk langer aan het werk zullen blijven en zinvol werk zelfs een voorspellende waarde heeft op ziekteverzuim. Voor werknemers is werken tegenwoordig immers niet meer hetzelfde als arbeid leveren, op een vaste plaats en wijze, voor een vaste opdrachtgever, voor een vaste klant. Naast een fysieke inspanning leveren bestaat werken volgens Van Vuuren en Van Dam (2013) in toenemende mate uit het gezamenlijk ontwikkelen van betekenisvol werk, erkenning, uitdaging en leerwaarde om als werknemer waardevol en inzetbaar te blijven.

Net als bij de vroegere ambachtslieden hebben veel werknemers de behoefte om als vakman een bijdrage te leveren met voortdurende ontwikkelmogelijkheden en –noodzaak: ze nemen werk aan en wegen daarbij af in hoeverre zij

zichzelf in dat werk terugzien en kunnen worden wie zij willen zijn (Dollevoet, 2019). Uit onderzoek van Hurst (2017) blijkt dat werknemers die werken vanuit betekenisgeving beter presteren en significant meer voldoening halen uit hun werk. Zij komen niet meer alleen om het aangeboden werk uit te voeren, maar zijn ook op zoek naar een ontwikkelplaats in de vorm van een passende en inspirerende werkomgeving.

Het tweede perspectief betreft de actieve rol van de werknemer. Motivatiepsychologen Ryan en Deci (2000) stellen in hun zelfdeterminatietheorie dat mensen van nature niet reactief maar proactief zijn en hun activiteiten richten op groei en integratie waarbij sprake is van drie basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. Door als werkgever te investeren in een positief werkklimaat, sociale steun en eigen verantwoordelijkheid, zullen werknemers sneller kiezen voor zelfregie zonder te ervaren dat de werkgever dat oplegt (Kooij et al., 2021). Van den Broeck et al. (2016) bevestigen dit beeld in hun meta-analyse waarbij ze ook aandacht vragen voor de rol van basisbehoeften in het kader van het internaliseringsproces van werknemers.

De ‘balanced approach to HRM’ (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012) sluit hierbij aan en stelt dat HR-activiteiten zowel prestaties van de organisatie als het welzijn van werknemers moeten optimaliseren. Voorgesteld wordt om participatie van werknemers te vergroten om zo een evenwichtige balans tussen prestaties en welzijn te verkrijgen (Oppenauer & Van de Voorde, 2018). De sterke-puntenbenadering (Van Woerkom, 2020) gaat nog een stap verder en stelt dat niet de functie-omschrijving, maar de sterke punten van werknemers uitgangspunt moeten zijn voor de verdeling van werk. Sterke punten zijn unieke kwaliteiten van werknemers die zij laten zien als ze op hun best zijn. Door het werk voortdurend zo aan te passen dat werknemers kunnen doen waar zij goed in zijn en wat zij leuk vinden, wordt de afstemming tussen werknemers en hun baan geoptimaliseerd met positieve consequenties voor zowel het welzijn voor als de prestaties van werknemers (Kooij, 2015). Door bijvoorbeeld jobcrafting (het op eigen initiatief aanpassen van de baan aan persoonlijke sterke punten, kennis, waarden en drijfveren) kunnen werknemers hun baan zelf voortdurend aanpassen aan veranderende persoonlijke kenmerken.

Bovenstaande ontwikkelingen, theorieën en benaderingen ondersteunen het belang van fit en de actieve rol van werkgever én werknemers in het optimaliseren van deze fit. Door deze fit een plek te geven in de contractering van werk, starten werkgever en werknemer het proces van duurzame inzetbaarheid. Met behulp van de zeven werkwaarden biedt het Werk Capability Model ons een concreet handelingskader om dit te organiseren.

Capability Model

Op persoonsniveau is volgens Sen (1992) sprake van een *capability* wanneer iemand de vrijheid heeft om te doen of te zijn wat hij wil in relatie tot verschillende combinaties van mogelijkheden die hij heeft. Het gaat Sen om het

geheel van *functionings: beings and doings that people have reason to value*. Hij stelt dat mensen beschikken over bepaalde vermogens en doelt daarmee op de kansen en keuzemogelijkheden om het leven te leiden dat ze graag willen leiden. Wat mensen belangrijk vinden, is subjectief en contextgebonden. Het is vervolgens een gedeelde verantwoordelijkheid van het individu en de sociale context om een set capabilities te bouwen en te onderhouden die nodig is om een waardevol en vitaal leven te organiseren (Van der Klink, 2019). Of een hulpbron ook leidt tot een capability wordt mede beïnvloed door persoonlijke en werkconversiefactoren.

Alkire (2005) heeft een eenvoudig voorbeeld gegeven met betrekking tot fietsen: als iemand de fysieke eigenschappen en vaardigheden heeft om te fietsen, kan hij fietsen (conversiefactoren zijn bijvoorbeeld fysieke gesteldheid, vaardigheden en motivatie). Beschikt hij echter niet over een fiets (hulpbron) dan 'kan' hij niet fietsen. Ook als er geen begaanbare wegen zijn of er is sprake van een avondklok, 'kan' hij niet fietsen. In beide gevallen (geen weg, een avondklok) is sprake van belemmerende werk-conversiefactoren. Capability omvat al die aspecten: de fysieke eigenschappen en vaardigheden, beschikken over een fiets, een fysieke en sociale omgeving waardoor middelen en eigenschappen daadwerkelijk kunnen worden benut. De hulpbron fiets leidt dus alleen tot de capability mobiliteit als er voldoende bevorderende conversiefactoren aanwezig zijn. De complexiteit zit hem dus in het woordje kunnen, dat zowel verwijst naar *in staat zijn* als naar *mogelijkheden hebben* en *in staat gesteld worden*.

Diversiteit

In het Capability Model zijn de verschillen tussen mensen het uitgangspunt. Je moet geen rechtvaardigheid of welzijn nastreven voor niet-bestaande gelijkgeschakelde wezens, zoals in het gedachte-experiment van Rawls, maar voor mensen in al hun diversiteit en verschillen. Dit sluit naadloos aan bij ontwikkelingen in organisaties en HR. De functie-omschrijving voor groepen medewerkers wordt ingehaald door concepten als jobcrafting vanuit erkenning van het individu en diens talenten (Dorenbosch & Van Vuuren, 2018).

Normativiteit

Het Capability Model is normatief, in die zin dat zij niet alleen de werkelijkheid wil verklaren maar ook een 'actie-model' wil zijn om de wereld te verbeteren (bewerkstelligen dat mensen vorm kunnen geven aan hun eigen leven en belangrijke doelen kunnen nastreven en bereiken). De normativiteit schuilt ook in de verantwoordelijkheid die zowel individu als organisatie hebben.

Contextualiteit

Het Capability Model stelt dat zowel waarden als capabilities contextafhankelijk zijn. Dat sluit aan bij het pleidooi om per organisatie te kijken naar de waardenfit. Er is geen universeel ideale werknemer en ook geen universeel ideale organisatie.

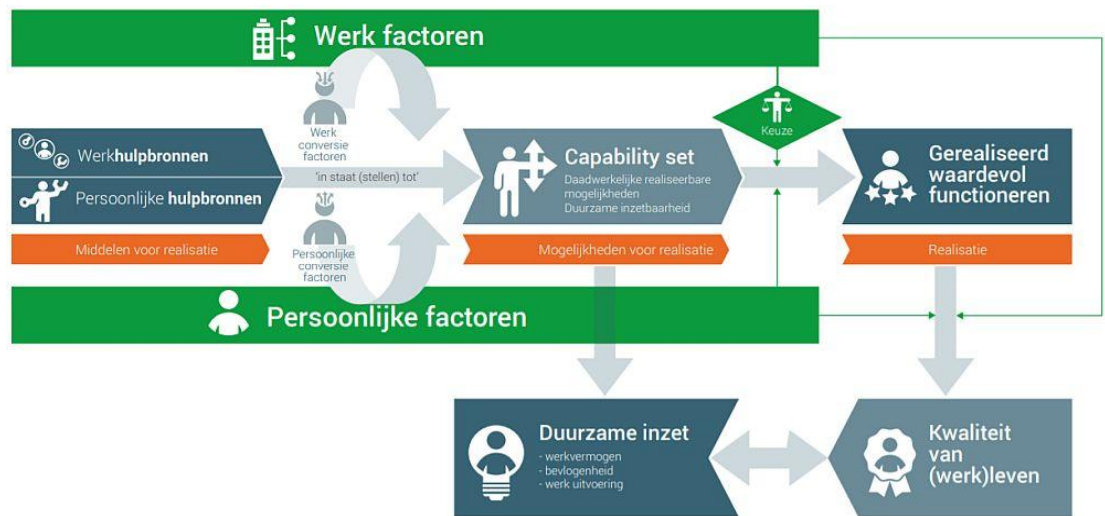
Het Capability Model biedt een bruikbaar kader van waaruit managementvraagstukken kunnen worden bekeken en begrepen. Een belangrijk aspect van het Capability Model is dat het verwijst naar het individuele vermogen (wat iemand kan) in relatie tot de mogelijkheden die de omgeving biedt (waartoe iemand in staat wordt gesteld). Er is sprake van een capability als aan drie voorwaarden is voldaan:

- Er moet sprake zijn van een waardevolle activiteit
- De werkzaamheden die iemand verricht, moeten opgevat kunnen worden als een resultante van een keuze uit meerdere opties
- Er moet niet alleen sprake zijn van mogelijkheden, maar ook van persoons- en omgevingsvoorwaarden

Werk Capability Model

Van der Klink et al. (2016) hebben het Capability Model van Sen vertaald naar de werksituatie en het verrichten van arbeid beschouwd als een capability, met de aanvulling dat arbeid dan wel moet worden gezien als een waardevolle activiteit. Zij hebben het, in het kader van duurzame inzetbaarheid, omschreven als 'de mogelijkheden (hulpbronnen) waarover mensen beschikken om invulling te geven aan hun werk die overeenstemmen met datgene wat zijzelf en de mensen in hun omgeving als waardevol beschouwen'. Deze hulpbronnen bestaan uit persoonlijke capaciteiten, fysieke en sociale bronnen.

Om deze hulpbronnen om te zetten naar waardevolle doelen (converteren) spelen persoonlijke, sociale en omgevingsfactoren een belangrijke rol (conversiefactoren). Deze persoonlijke en werkconversiefactoren bepalen de mogelijkheden om waarden in werk daadwerkelijk te kunnen realiseren (zie Figuur 2).



Figuur 2. Capability Model van duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2016)

In navolging van Sen, voor wie belangrijke nastrevenswaardige doelen en waarden voor mensen alleen door mensen uit de doelgroep zelf of die daar heel dichtbij staan geformuleerd konden worden, hebben Abma et al. (2016) werkwaarden geïnventariseerd aan de hand van interviews bij een zo representatief mogelijke groep werkenden.

Op basis van een kwantitatief survey onderzoek bij circa 1.200 werkenden hebben Abma et al. (2016) vervolgens gekeken welke capabilityset correleerde met (proxies van) duurzame inzetbaarheid. Daaruit kwam onderstaande set van zeven werkwaarden naar voren. De toevoeging van een achtste of negende werkwaarde bleek de associatie niet te verbeteren. Bij collectief gebruik blijkt de lijst van zeven werkwaarden zeer robuust; bij individueel gebruik van de lijst wordt aanbevolen altijd te vragen of voor deze specifieke persoon in zijn of haar specifieke situatie wellicht nog een andere werkwaarde belangrijk is (Meerman et al., 2017).

Zeven werkwaarden

1. Gebruiken van kennis en vaardigheden in mijn werk
2. Ontwikkelen van kennis en vaardigheden in mijn werk
3. Betrokken zijn bij belangrijke beslissingen met betrekking tot mijn werk
4. Betekenisvolle relaties kunnen aangaan in mijn werk
5. Eigen doelen kunnen stellen in mijn werk
6. Een goed inkomen kunnen verdienen in mijn werk
7. Kunnen bijdragen aan het creëren van iets waardevols in mijn werk

We zien deze werkwaarden in een gemiddeld arbeidscontract niet terug. Op basis van de besproken ontwikkelingen beargumenteren wij het belang van een waardenfit die vanuit wederkerigheid bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Met een drieslag van vragen zijn de zeven werkwaarden te converteren naar werkcapabilities (daadwerkelijk realiseerbare waarden).

1. Is deze werkwaarde belangrijk voor je?
2. Word je in staat gesteld deze te bereiken?
3. In hoeverre ben je succesvol deze te realiseren?

Conclusies theoretisch deel

Het veranderde perspectief op mens zijn in het werk inspireert ons tot het ontwikkelen van een paradigma op het creëren van gelijke kansen in werk in termen van uitkomsten. We stellen voor om niet alles hetzelfde te organiseren waarbij iedereen over één kam wordt geschoren.

Liever kiezen we een perspectief waarin we juist de diversiteit van alle betrokkenen als uitgangspunt nemen, gebaseerd op een gemeenschappelijk kader en een duurzame fit.

Om die reden zien we het thema duurzame inzetbaarheid dan ook niet als een eenzijdige verantwoordelijkheid voor ófwel de werkgever ófwel de werknemer. Het is iets dat juist ontstaat en waarde krijgt in de relatie tussen beiden, in de context van werk. Met name deze contextualiteit komt niet tot uitdrukking in het klassieke arbeidscontract. Nog altijd gebruiken we grosso modo dezelfde begrippen als in de tijd van het opstellen van arbeidscontracten, zo'n honderd jaar geleden.

We zijn toe aan een revitalisering van het oude perspectief op arbeid met aanpassingen in afspraken over inzetbaarheid zodat deze kunnen bijdragen aan het bereiken van werkcapabilities. Het Capability Model geeft door haar waardengestuurde en contextuele karakter bij uitstek een theoretisch kader voor de dialoog hierover.

Stappenplan als leidraad voor een werk- en inzetbaarheidsovereenkomst

We zien inzetbaarheid als een onvervreembare eigenschap van de eigenaar, de werknemer. Deze brengt inzetbare mogelijkheden in bij de indiensttreding, ontwikkelt gedurende het dienstverband en neemt deze mee wanneer hij of zij de organisatie weer verlaat. Denk aan kennis, vaardigheden, talenten, motivatie, etc. (Dollevoet & Evers, 2018).

Een expliciete hernieuwde toekenning van het eigenaarschap van inzetbaarheid aan de werknemer heeft directe gevolgen voor de interactie en het proces van waardetoevoeging tussen werkgever en werknemer. Die toekenning

begint bij het afsluiten van de eerste overeenkomst bij de indiensttreding en zet zich voort tot aan beëindiging ervan. We vertalen het Capability Model naar een werkmodel om het in de praktijk te kunnen onderzoeken en toetsen.

Een experiment met het werken met een werk- en inzetbaarheidsovereenkomst bij een afdeling Dienstverlening van een grote organisatie geeft hoopvolle resultaten (Dollevoet, 2020). Een evaluatie op een vijfpuntsschaal gaf een zelfscore van 4,0 van medewerkers en een score van 4,3 van de leidinggevenden op de thema's bewustwording van eigenaarschap over eigen duurzame inzetbaarheid, zelf in actie komen om aan inzetbaarheid te werken, realiseren van wat men écht belangrijk vindt in het werk, een ander gesprek over ontwikkelbehoeften en -mogelijkheden en minder ziekteverzuim op de afdeling.

Het integreren van waarden in een werk- en inzetbaarheidsovereenkomst draagt bij aan duurzame waardetoevoeging in werk die tot voordeel strekt van werkgever en werknemers. De hierboven beschreven maatschappelijke ontwikkelingen, (motivatie)theorieën en modellen geven ons het vertrouwen dat werkgevers en werknemers samen een meer waardevolle overeenkomst kunnen en willen afsluiten. Het stappenplan kent drie stappen.

Stap 1 Uitdrukken van bedrijfswaarden in werkafspraken door werkgever
Allereerst is helderheid nodig over de behoefte van de werkgever: 'Wat kenmerkt onze organisatie? Wat is ons bestaansrecht? Hoe zien onze bedrijfswaarden eruit? Wat betekent het werken bij ons in het leven van degenen die er al werken én voor degenen die er komen werken?' Schoemaker (2016) verwijst hiermee naar organisatie-identiteit: 'normen en waarden, gedragspatronen en omgangsvormen van de leden in de organisatie'. Het laat zien wat voor leden van de organisatie centraal staat en onderscheidend is ten opzichte van andere organisaties.

Deze bedoeling heeft direct consequenties voor elke afzonderlijke werkrelatie omdat de geldende collectieve bedrijfswaarden het kader vormen waarbinnen waarde in werk wordt gerealiseerd. In plaats van te vertrekken vanuit het aanbieden van een klassiek arbeidscontract (wat moet er geregeld worden vanuit de wet) vragen we de werkgever eerst goed na te denken over haar bedrijfswaarden op het gebied van werken die op te schrijven: 'wat is in ons Werk belangrijk, wat betekent dat voor de inzetbaarheid die we nodig hebben - onze behoefte - en wat willen we vanuit deze context aan werknemers vragen?' De bijlage geeft een praktijkvoorbeeld van een stichting in de Verzorgings-, Verpleeg- en Thuiszorg (VVT) die haar bedrijfswaarden uitvoerig heeft geïnventariseerd om te laten zien dat alle benodigde inzetbaarheid (nu en in de toekomst) tot doel heeft dat werknemers én cliënten elke dag als waardevol en betekenisvol ervaren. De bedrijfswaarden corresponderen met de zeven werkwaarden uit het Werk Capability Model.

De in kaart gebrachte bedrijfswaarden, inclusief de randvoorwaarden, worden opgenomen in een werk- en inzetbaarheidsovereenkomst. Nog altijd maken beloning en andere arbeidsvoorwaarden onderdeel uit van de overeenkomst, maar ze vormen nu een integraal onderdeel in een breder geformuleerde behoefte aan inzetbaarheid. Het vormt een handelingskader om richting te geven aan hetgeen je als werkgever graag wilt terugzien bij werknemers. Werknemers die waarde in hun werk willen toevoegen, kunnen hun vitaliteit en ontwikkelbehoeften hieraan spiegelen en zien wat deze werkgever belangrijk vindt.

Stap 2 Uitdrukken van waarden in werkafspraken door werknemer

In stap 2 inventariseren werknemers, op verzoek van de werkgever, hun eigen werkwaarden. Zij doen dit aan de hand van de vragenlijst van het Werk Capability Model. Dit invullen kan zowel kwantitatief als kwalitatief. Zo worden waarden waarmee ze creativiteit en diversiteit aanmoedigen transparant, in lijn met de sociale keuzetheorie.

Een kwantitatieve invulling zorgt dat aangegeven werkwaarden een score krijgen die in een dialoog opnieuw gemeten kan worden zodat zichtbaar wordt in welke mate de duurzame inzetbaarheid volgens beiden daadwerkelijk gerealiseerd is.

Kwalitatief heeft dit als resultaat dat werknemers een persoonlijke toelichting kunnen geven bij elke waarde. Ze geven aan wat belangrijk is in het sluiten en onderhouden van een werk- en inzetbaarheidsovereenkomst.

Wanneer de werknemer tevreden is over de invulling van eigen werkwaarden, legt hij die voor aan de werkgever. Zo wordt het een betekenisvolle inbreng die niet blijft hangen in mondelinge toezeggingen. Belangrijk is dat een organisatie het taalgebruik goed afstemt op wat gebruikelijk en werkbaar is voor alle werknemers en niet alleen voor diegenen die zich gemakkelijk redden.

Vervolgens nemen werkgever en werknemer samen door in hoeverre er aansluiting én balans is tussen de samenhangende onderdelen. De mate van wederkerigheid vormt een essentieel onderdeel in een evenwichtige werk- en inzetbaarheidsovereenkomst. Hierbij is het niet noodzakelijk voor de werkgever om alle middelen (tijd, geld) onder alle werknemers gelijk te verdelen, want niet iedereen heeft hetzelfde nodig om zijn of haar inzetbaarheid te onderhouden. Het gaat om gelijkheid in kansen in termen van uitkomsten. Het gesprek dat leidt tot indiensttreding vormt zo het eerste inzetbaarheidsgesprek.

Stap 3 De werk- en inzetbaarheidsovereenkomst integreren in het werk

Nadat werkgever en werknemer het eens zijn geworden over de match in waarden van beiden kunnen de afspraken in stap 3 worden bezegeld: op arbeidsinhoud én op werkrelatie. Werkgever en werknemer maken bij de

start van de samenwerking een inschatting en zijn zich bewust van meer wederkerigheid in de arbeidsrelatie: een werkcontext waarin de werknemer aangeeft mede-eigenaar te willen zijn van inzetbaarheid en de werkgever een gesprekscyclus faciliteert waarin wordt gereflecteerd op de mate waarin de werknemer hiertoe in staat is. In het IOSH-rapport wordt concreet de aanbeveling gedaan om werkwaarden ook te gebruiken in voortgangsgesprekken en re-integratiegesprekken met werknemers (Joosen et al., 2017).

Steeds meer organisaties laten de jaarlijkse gesprekscyclus rond functioneren en beoordelen los en vervangen deze bijvoorbeeld door reflectiegesprekken (Achmea) of gesprekken over de vraag 'wat draag ik bij' (Rabobank). Vanuit onderzoek wordt deze tendens aangemoedigd door te wijzen op het ontbreken van een relatie met productiviteit, onheldere verwachtingen, bovenmatige aandacht voor compliance of leidinggevenden die het tijdrovend vinden (Wawoe et al., 2020). Door een werk- en inzetbaarheidsovereenkomst als uitgangspunt te nemen voor het inzetbaarheidsplan worden werkwaarden richtinggevend voor inzetbaarheidsontwikkeling. Zo worden eigenaarschap en regie teruggebracht bij de werknemer. En kan ook het jaarlijkse tijdvak van de gesprekscyclus een variabele periode worden waarin werknemer en werkgever nagaan in hoeverre nog steeds sprake is van duurzame inzetbaarheid.

De uitvoering van het inzetbaarheidsplan kan in het eerstvolgende inzetbaarheidsgesprek worden geëvalueerd op inhoud én de ervaren wederkerigheid in de samenwerking. Werkgever en werknemer geven in dit inzetbaarheidsgesprek aan hoe zij uitvoering en wederkerigheid in deze periode hebben ervaren. Voorafgaand aan het gesprek bereiden werkgever en werknemer zich voor door allebei de vragenlijst met zeven werkwaarden te scoren:

1. De werknemer heeft vraag 1 ('ik vind het belangrijk om ..') al gescoord en beoordeelt nu ook vraag 2 en 3 van elke werkwaarde:
 - Biedt mijn werk voldoende mogelijkheden deze werkwaarde te vervullen?
 - In welke mate ben ik succesvol om dat te doen?

2. De werkgever gaat na in welke mate aan de werknemer voldoende mogelijkheden zijn gegeven om zijn werkwaarden te realiseren in lijn met de bedrijfswaarden. Hij geeft per werkwaarde ook een score:
 - In hoeverre heeft het werk voldoende mogelijkheden gegeven aan de werknemer om de werkwaarde succesvol te realiseren?
 - In hoeverre heeft de werknemer diens werkwaarden daadwerkelijk gerealiseerd?

Aan het einde van het inzetbaarheidsgesprek vatten werkgever en werknemer samen welke betekenis deze reflectie heeft en waarmee ze de komende periode aan de slag gaan.

Conclusies praktisch deel

De bedoeling van een werk- en inzetbaarheidsovereenkomst is te komen tot een meer bewuste en verdiepende verbintenis waarin (werk)waarden richtinggevend worden voor effectieve samenwerking doordat gesproken wordt over de consequenties van inzetbaarheid voor zowel werknemer als werkgever. Hiermee start bij aanvang van het dienstverband een proces van waardetoevoeging met betrekking tot de inzetbaarheid van de werknemer, óók en vooral wanneer deze tijdelijk minder is. Deze zienswijze en werkwijze is ook toepasbaar op alle reeds in dienst zijnde werknemers.

Omdat sprake is van een gewenste overeenstemming op inzetbaarheidsafspraken zullen werknemers vanuit hun perspectief beter nadenken over wat zij willen en kunnen met hun werkvermogen en wat dit betekent voor de balans werken – ontwikkelen – zorgen. Tegelijkertijd zal de werkgever beter nadenken over welke inzetbaarheid hij nodig heeft en hoe hij, als aanbieder van werk, de juiste context biedt om die gewenste duurzame inzetbaarheid mogelijk te maken. Zo ontstaat een uitgesproken basis voor een ‘sociale keuze’ als alternatief voor het op ‘contractdenken gebaseerde’ achterhaalde arbeidscontract. Achterhaald, omdat ook de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO, 2019) geappelleerd heeft aan het belang van *decent and sustainable work*.

Dit appèl, als ook de behoefte aan een nieuw stelsel voor arbeidsrecht en werken waarin waarde van werk meer wordt vertegenwoordigd, zien we ook geschetst worden in een alternatief toekomstgericht wetboek, het Wetboek van Werk 2025 (Houweling et al., 2019). En het essay ‘Waardevol werkgeven’ van AWWN (2019) waarin de behoefte wordt uitgesproken dat werkgeven weer zou moeten gaan over de kwaliteit van het contract tussen werkgever en werkenden. Steeds meer signalen wijzen erop dat we een grote transitie ingaan waarin een andere dan de geijkte balans in arbeid en gezondheid nodig is. Een sociaal keuzemodel op basis van het Capability Model is hierbij erg behulpzaam wanneer we dit zien als een voortdurend afstemmingsproces over de vraag welke verplichtingen je jegens de ander hebt en wat je hebt toegezegd daarin te doen. Een methode dus om eigen waarden expliciet te toetsen aan die van de ander met de bedoeling elkaars waarden te respecteren en waar mogelijk te delen en te versterken, zodat je met elkaar duurzaam kunt samenwerken en samenleven.

De werk- en inzetbaarheidsovereenkomst vormt als geheel een praktisch werkmodel over hoe je samen waarde toevoegt en een volgende stap zet op weg naar duurzaam organiseren. In plaats van alle aandacht te richten op de juridische aspecten van het arbeidscontract, lijkt het ons zinvoller te investeren in een waardevol contracteringsproces waarin wederkerigheid en voortdurende cocreatie leidende principes zijn om ziekteverzuim te voorkomen en duurzaam inzetbaar te zijn.

SUMMARY

Over the last hundred years, the function and meaning of work have changed considerably. Values in work have become more and more important. Building on the social choice theory, now is the time to incorporate these values in the work field in a new type of contracting process. Hence, we propose to add a work- and employability agreement, a reciprocal agreement about the working relationship between employer and employee, to the legal contract. In purposeful work it is important that work values of employees correspond to mission, identity and corporate values of the organization. We propose three stages through which a work and employability agreement is created using the seven work values of the Capability Approach. In stage one the employer presents the employee an employment contract in which mission and corporate values are included. In stage two the employee receives his or her contract, scores his or her own work values and checks thoroughly all values and mutual promises. When both parties are satisfied with the created balance they can go working together in stage three. After starting the work relationship, employer and employee evaluate regularly about the extent to which their common values are fulfilled. The Capability Approach gives us a useful framework of action for this and an opportunity to measure the effects on value in work, involvement and sustainable employability and reduce absenteeism.

Literatuur

- Abma, F.I., Brouwer, S., de Vries, H.J., Arends, I., Robroek, S.J.W., Cuijpers, M.P., Van der Wilt, G.J., Bültmann, U., Van der Klink, J.J.L. (2016). The capability set for work: Development and validation of a new questionnaire. *Scand J Work, Environ Health*, 42 (1): 34-8.
- Alkire, S. (2005). Briefing note. Capability and functionings: Definition & justification. Boston: Human Development and Capability Association
- Arrow, K.J. (1951). *Social Choice and Individual Values*, Indiana University, Wiley.
- AWVN, (2019). *Waardevol werkgeven, drie pijlers voor een nieuwe eeuw*, essay, Den Haag.
- Bakker, A.B., en Demerouti E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Beukema, L., de Glas, J., Kamps, H. (2009). *Tijd voor een nieuw sociaal contract*, De Volkskrant.
- Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.
- Commissie Regulering van Werk, (2020). *In wat voor land willen wij werken?*, Eindrapport.
- De Lange, A.H., van der Heijde, B.I.J.M., (2013). *Een levenlang inzetbaar?*, Vakmedianet.
- De Vos, A., Van Der Heijden, B. I., Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.
- Dollevoet, G.W.M., Evers, H.G.J. (2018). *Inzetbaarheid als service!*
- Dollevoet, G.W.M. (2018). *Inzetbaarheid heeft een sociaal contract als basis*, NRC Live.
- Dollevoet, G.W.M (2019). *Arbeid als circulair business model voor duurzaam organiseren*, BG magazine.
- Dollevoet, G.W.M. (2020). *Sociaal contract: een goed begin is het halve werk*, BG magazine.
- Dorenbosch, L., Van Vuuren, M. (2018). *Mooier werk. Slim sleutelen aan een baan op maat*. Boom.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. *International review of industrial and organizational psychology*, 1991, Vol. 6 (p. 283–357). New York: Wiley.

- Edwards, J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T.A. Judge (Eds.), *Perspectives in organizational fit* (pp. 209-258). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gheaus, A., Herzog, L. (2016). The goods of work (other than money!). *Social Philo* 2016; 47(1):70-19.
- Glasser, W. (1999). *Choice theory: A new psychology of personal freedom*. Harper Perennial.
- Glazier, B. (1998). Employability: definitions and trends. In: Gazier B, editor. *Employability: concepts and policies*; Berlin: European Employment Observatory.
- Gründemann, R., Ybema, J.F., Sanders, J. (2014). Werkwaarden van laagopgeleide werknemers, in: *Gedrag & Organisatie*, 2014 (27) 2.
- Hoogenboom, M., Knegt, R. (2017). Flexibele arbeidsrelaties in historisch perspectief (2017). In: *Voor de zekerheid, de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*, Hoofdstuk 12, WRR, Den Haag.
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Werkbetrokkenheid en zinvol werk over algemene cohorten. *Tijdschrift voor Human Resources Management/SA. Tydskrif vir Menslike hulpbron bestuur*, 13 (1).
- Houweling, A.R. (red.) (2019). *Wetboek van Werk 2025, concept design*.
- Hurst, A. (2017). *De betekenis-economie*, Scriptum.
- Ilmarinen, J., Tuomi K., & Seitsamo J. (2005). New dimension of work ability. In: G. Costa, W.J.A. Goedhard, & J.
- ILO, Global Commission on the Future of Work (2019). *Work for a brighter future*.
- Joosen, M., Arends, I., Lugtenberg, M., Van Gestel, H., Schaapveld, B., van der Klink, J., Van Weeghel, J., Terluin, B., Brouwers, E. (2017). Barriers to and facilitators of return to work after sick leave in workers with common mental disorders: perspectives of workers, mental health professionals, occupational health professionals, general physicians and managers. Report submitted to the IOSH Research Committee. Tilburg University.
- Kooij, D.T.A.M. (2015). Successful aging at work: The active role of employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309-319.
- Kooij, D.T.A.M., Boon, C. (2017). Perceptions of HR practices, person-organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage, *Human Resource Management Journal*. (1-15). New York: Wiley.

- Kooij, D.T.A.M., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful Aging at Work: A Process Model to Guide Future Research and Practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*.
- Kooij, D.T.A.M., De Lange, A. H., & Van De Voorde, K. (2021). Stimulating Job Crafting Behaviors of Older Workers: the Influence of Opportunity-Enhancing Human Resource Practices and Psychological Empowerment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology* 58 (2):281 – 342.
- Meerman, J., Abma, F.I., Van der Klink, J.J.L. (2017) Praktische handleiding bij de 'werk capabilities lijst', als belangrijk aspect van duurzame inzetbaarheid, toepassingen van de vragenlijst op individueel, groeps- en collectief niveau, Tranzo, Tilburg University/UMCG, Rijksuniversiteit Groningen.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen; Van Gorcum.
- Nikolova, M, Cnossen, F. (2020). What makes work meaningful and why economists should care about it, in: *Labour Economics* 65(2020) 101847.
- Oppenauer, V., Van De Voorde, F.C. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29:2, 311-337.
- Osagie, E.R., Wielenga-Meijer, E.G.A., Dettelle, S., de Lange A.H. (2019). Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties, *Tijdschrift voor HRM* (1).
- PW De Gids (2019). *Nationaal Onderzoek duurzame inzetbaarheid*.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*, Harvard University Press.
- Robinson, S.L., Rousseau, D.M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the exception but the Norm, *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245-259.
- Roeters, A., van Echtelt, P., Vrooman, C., Vlasblom, J.D., Olsthoorn, M. (2021). *De veranderende wereld van werk, een verkenning van de kwaliteit van werk in de toekomst*, SCP, Den Haag.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks/London: Sage.

- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargains for themselves*. New York: Sharp.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being', *American Psychologist*.
- Said, S. (2019). *Holistisch wegen van feiten en omstandigheden: legt de maatschappelijke positie van partijen nog voldoende gewicht in de schaal?*, Tijdschrift Arbeidsrecht-spraak, Tilburg University.
- Schaufeli, W.B. (2011). *Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'. Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland (96-108)*.THEMA.
- Schalk, R., De Jong, J., Freese, Ch. (2007). *Psychologische contracten in organisaties: Theorie en praktijk*, Tijdschrift voor HRM, 7-24.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology*, Prentice Hall.
- Schoemaker, M.J.R., (2016), *Organiseren in werkgemeenschappen, Mensenorganisaties: 24 evoluties onder de loep*, Schenning, J., Simons, R., Besieux, T., THEMA.
- Sen, A.K. (1980), *Equality of what?* In: S. McMurrin (Ed.), *The Tanner lectures on human values* (pp 195-220. Salt lake City: University of Utah Press.
- Sen, A.K., *Inequality re-examined*, Oxford University, Press, 1992.
- Sen, A.K. (2009). *The Idea of Justice*.
- Stein, Y. (2004). *Het contract bestaat maar niemand tekent*, www.trouw.nl/nieuws/het-contract-bestaat-maar-niemand-tekent.
- The British Academy, *Future of the Corporation, Principles for Purposeful Business* (2019). <https://www.thebritishacademy.ac.uk/programmes/future-of-the-corporation>.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- Van der Brande, I. (1997). *Het psychologisch contract, een kritische discussie van het concept en haar operationalisatie*, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 15, 1, 65-78.
- Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J., & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzame inzetbaarheid: Werk als waarde*, ZonMw.

- Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J., & Zijlstra, F.R.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde, *Gedrag & Organisatie*, 24, 4, 342-356.
- Van der Klink, J.J.L. (2015). Waarde aan het werk; duurzame inzetbaarheid als capability, een multidisciplinair perspectief, Tilburg University/Tranzo, Tilburg.
- Van der Klink J.J.L., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., Abma, F.I., Brouwer, S., Van der Wilt, G.J. (2016), Sustainable employability - definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the Capability Approach. *Scand J Work, Environ Health*, 42 (1):71-79.
- Van der Klink, J.J.L. (2017). Werken aan duurzame inzetbaarheid met het Capability model, *Invorm*, 5-7.
- Van der Klink, J.J.L. (2019). *Cutting Stone or Building a Cathedral*, Tilburg University, Tilburg.
- Van der Sluis, L. (2019). *Oog voor talent*. Nyenrode University.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van Echtelt, P. (2020). *Werk? Zaligmakend of ziekmakend? De relatie tussen arbeid en gezondheid*, WRR, Den Haag.
- Van Vuuren, T., Van Dam, K. (2013). Duurzame inzetbaarheid door vitaliseren: het belang van ontwikkelingsmogelijkheden en uitdagend werk. In: *Een levenlang inzetbaar?*, (Hoofdstuk 17). De Lange, A.H., Van der Heijden, B.I.J.M., Vakmedianet.
- Van Woerkom, M. (2020). *Bouwen op unieke kwaliteiten. Versterken van ontwikkeling en welbevinden in organisaties*. Inaugural lecture, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.
- Wawoe, K., Schaapveld, M., Verbeet, R. (2020). *Performance Management in een Agile Werkomgeving*, Performa.

Bijlage

Praktijkvoorbeeld stichting in de Verzorgings-, Verpleeg- en Thuiszorg (VVT)

Stap 1

In onderstaand voorbeeld heeft een stichting in de Verzorgings-, Verpleeg- en Thuiszorg (VVT) haar bedrijfswaarden uitvoerig geïnventariseerd. Alle benodigde inzetbaarheid (nu en in de toekomst) heeft als bedoeling om werknemers én cliënten elke dag als waardevol en betekenisvol te laten ervaren. Deze bedrijfswaarden corresponderen met de zeven werkwaarden uit het Werk Capability Model.

Vrijheid, Wederkerigheid, Waardevol en Vakkundig vormen onze vier kernwaarden
 ‘Onze cliënten en onze werknemers elke dag als waardevol en betekenisvol laten ervaren’

1. BREED INZETBAAR IN EEN 24/7 ORGANISATIE (KENNIS EN VAARDIGHEDEN GEBRUIKEN)

We vragen je (naast de eigen, reguliere taken) ook bereid te zijn andere werkzaamheden die waarde toevoegen voor de cliënt te verrichten. Deze werkzaamheden zullen niet uitstijgen boven je gecontracteerde aantal uren, maar kunnen wel op een ander vlak liggen wanneer die werkzaamheden op dát moment meer waarde toevoegen voor onze cliënten.

We voeren voortdurend het gesprek met je over jouw inzetbaarheidsmogelijkheden, óók wanneer je je in een re-integratieproces bevindt. We blijven steeds uitgaan van wat wél kan.

2. EIGENAARSCHAP (KENNIS EN VAARDIGHEDEN ONTWIKKELEN)

We verwachten dat je bewust mee ontwikkelt met klantvragen en -behoeften (intern en externe) waarbij pro-activiteit heel nadrukkelijk vooropstaat en we je ruimte bieden verantwoordelijkheid te nemen.

Vanaf je indiensttreding kun je je blijvend ontwikkelen, zowel horizontaal als verticaal. Dit ondersteunen we door onze deelname aan het kwaliteitsregister en het LeerManagementSysteem.

3. DENKEN IN MOGELIJKHEDEN (BETROKKEN ZIJN BIJ BELANGRIJKE BESLISSINGEN)

We bieden volop ruimte en aandacht om je de vier bovengenoemde kernwaarden ‘eigen te maken’. We informeren je actief over voor jou relevante besluiten die in het MT genomen worden. We houden zoveel mogelijk rekening met veranderende omstandigheden, jouw levensfasen en behoeften.

We nodigen je uit zelf actief in dialoog te gaan met je leidinggevende wanneer je minder inzetbaar bent. Je leidinggevende staat hiervoor open en denkt mee over oplossingen vanuit wederkerigheid.

We vragen je commitment om je beslissingen in het werk te maken vanuit onze missie. Ook wanneer de inzetbaarheid (even) wat minder is. Het melden van problemen gaat dan ook gepaard met het doen van voorstellen voor verbeteringen waarmee je jouw probleemoplossend vermogen vergroot.

4. LEREND ORGANISEREN (OPBOUWEN VAN BETEKENISVOLLE CONTACTEN)

We nodigen je uit op zoek te gaan naar het toekennen van betekenis aan wat wordt gezegd (of niet wordt gezegd). Niet je eigen persoonlijk belang staat hierin enkel centraal, maar ook waarde-toevoeging voor cliënten.

We creëren een veilige werksfeer waardoor voor jou ruimte ontstaat om niet alleen open te staan voor signalen maar deze ook te durven omzetten naar acties door hierover in gesprek te gaan met cliënten, collega's en je leidinggevende. Door het gevoel van wederzijds respect voel je je waardevol en vakkundig.

5. WERKEN IN EEN GROTER GEHEEL (EIGEN DOELEN STELLEN)

De stichting maakt deel uit van een groter geheel waarin we elke dag invulling geven aan onze vier kernwaarden. Vanaf de datum indiensttreding verwachten we dat je vanuit deze bedoeling zelf eigen doelen stelt om inzetbaar te blijven.

6. EEN PASSENDE BELONING (EEN GOED INKOMEN VERDIENEN)

We vragen je jezelf doorlopend te blijven afvragen of de afgesproken set van alle arbeidsvoorwaarden nog steeds in balans is met de energie en arbeidsvreugde die je krijgt van je werk en hierover in gesprek te gaan met je leidinggevende wanneer dit niet (meer) het geval is.

We bieden je een marktconform salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden aan. Ook besteden we voortdurend aandacht aan respect, waardering en een fijne en veilige werksfeer.

Je kunt fiscaal voordelig gebruik maken van de mogelijkheden om bijvoorbeeld een laptop, fiets aan te schaffen of een fitnessabonnement af te sluiten. Tevens ontvang je een persoonlijk opleidingsbudget van 250 euro per jaar naast het organisatie opleidingsbudget.

7. WERKEN VANUIT JE ESSENTIE (BIJDRAGEN AAN HET CREËREN VAN IETS WAARDEVOLS)

We vragen je jezelf er doorlopend van bewust te zijn dat elke dag voor onze cliënten waardevol en betekenisvol laten zijn de bedoeling is van ons werk en niet het hebben van een dienstverband met de stichting.

Persoonsgerichte zorg voor cliënten vraagt om samen handelen op basis van wederkerigheid. Je werkt vanuit jouw essentie en de stichting maakt mogelijk dat jij zo kunt bijdragen aan het creëren van waardevolle zorg.

We informeren elkaar over onze projecten en resultaten om zo meer samenhang te creëren. Zo ervaren we dat we onderdeel uitmaken van een groter geheel, gericht op waardetoevoeging voor onze cliënten.

Stap 2

- Werknemers in de VVT-instelling brengen nu hun werkwaarden in kaart. Elke werknemer:
- vult per werkwaarde in eerste instantie de eerste van de drie vragen in op de schaal van 1-5.
- prioriteert de zeven werkwaarden naar mate van belangrijkheid.
- geeft per werkwaarde aan hoe hij/zij deze werkwaarde vertaalt naar het inzetten c.q. ontwikkelen van zijn/haar eigen inzetbaarheid.
- geeft per werkwaarde een specifieke toelichting over wat nodig is om zijn werkwaarden te 'kunnen' blijven realiseren in de zin van (regel)ruimte, voorwaarden, facilitering, autonomie, vitaliteit en ontwikkelmogelijkheden.

Prioriteit	Naam werknemer	Score				
		1	2	3	4	5
	WERKWAARDEN					
	Ik vind het belangrijk om mijn eigen kennis en vaardigheden te gebruiken in mijn werk.					
	Toelichting: Ik wil de mogelijkheden in mijn werk kunnen benutten en gebruik maken van wat ik tot dat moment heb geleerd. Ik deel mijn kennis en vaardigheden met anderen om van elkaar te leren. Wanneer ik vastloop of minder inzetbaar ben of dreig te worden, onderzoek ik dat probleem eerst zelf. Ik vraag eventueel advies en verleg het probleem niet direct naar anderen.					
	Ik heb regelruimte nodig om nieuwe dingen uit te proberen en mijn talenten in te zetten.					
	Ik vind het belangrijk om mijn eigen kennis en vaardigheden te ontwikkelen in mijn werk.					
	Toelichting: Ik werk jaarlijks aan mijn eigen inzetbaarheidsplan waarin ik aangeef hoe ik mijn inzetbaarheid wil onderhouden op het gebied van werken- ontwikkelen - zorgen.					
	Ik vraag jaarlijks om een inzetbaarheidsbudget, afspraken over tijdsbesteding voor de uitvoering van mijn plan en de wijze waarop ik het geleerde kan toepassen in mijn werk.					

Ik vind het belangrijk om betrokken te zijn bij het nemen van belangrijke beslissingen met betrekking tot mijn werk.

--	--	--	--	--	--

Toelichting:

Ik zet zelf de eerste stap wanneer ik betrokken wil zijn bij besluiten die mij en mijn werk aangaan. Ik ga het gesprek aan, denk actief mee en neem regie.

Ik heb een leidinggevende nodig die met mij overlegt en ruimte geeft wanneer mijn situatie daarom vraagt.

Ik vind het belangrijk betekenisvolle relaties aan te gaan met collega's en klanten in mijn werk.

--	--	--	--	--	--

Toelichting:

Werken vanuit de bedoeling van onze organisatie betekent voor mij dat ik dagelijks samenwerk met collega's en cliënten die mij beter maken als mens en in mijn werk. Zij helpen mij telkens voor ogen te houden voor wie ik iets doe en of dat het goede is.

Hiervoor heb ik nodig structuur in de dag, periodieke afstemming en overlegmogelijkheden waarin ik geïnspireerd raak, elke dag iets leer en dit met plezier kan doen.

Ik vind het belangrijk om eigen doelen te kunnen stellen en na te streven in mijn werk.

--	--	--	--	--	--

Toelichting:

Om inzetbaar te blijven, werk ik zelf vanuit mijn eigen inzetbaarheidsplan, samen met mijn leidinggevende. Ook wanneer ik even niet (of minder) inzetbaar ben, neem ik regie in het proces om weer optimaal inzetbaar te worden. Ik neem mijn verantwoordelijkheid voor mijn balans werken – ontwikkelen – zorgen.

Omde doelen in mijn inzetbaarheidsplan te kunnen halen, kan ik hulp vragen aan mijn leidinggevende en ondersteuners. Deze ondersteuning is dan tijdig beschikbaar.

Ik vind het belangrijk om een goed inkomen te verdienen met mijn werk.

--	--	--	--	--	--

Toelichting:

Ik weeg voortdurend af in hoeverre mijn inkomen en overige arbeidsvoorwaarden passend en in balans zijn met de verantwoordelijkheden die ik krijg en mijn ontwikkelmogelijkheden.

Ik heb nodig een concreet en haalbaar groeiperspectief en aantrekkelijke kansen voor de langere termijn.

Ik vind het belangrijk om te kunnen bijdragen aan iets waardevols in mijn werk.

--	--	--	--	--	--

Toelichting:

Ik streef er elke dag naar van waarde te zijn voor de cliënten en collega's met werkplezier, humor en een fijne samenwerking om mijn werk met passie te doen.

Ik heb voldoende tijd nodig voorcontact met cliënten die mij waardevolle gesprekken en waarderingteruggeven. En de contacten met anderen zodat ik zelf ook elke dag als waardevol kan ervaren.

1= helemaal niet 2= nee 3 =neutraal 4 =ja 5=helemaal wel