

Duurzame inzetbaarheid

Tinka van Vuuren en Frits Kluijtmans

De Westerse wereld ziet – in demografische zin – al jaren een vloedgolf aankomen waardoor de samenstelling van de beroepsbevolking drastisch zal veranderen. Dat de beroepsbevolking vergrijst is al meermalen in dit tijdschrift in allerlei varianten betoogd. Tot 2040 neemt de gemiddelde leeftijd in Nederland toe en daarmee de leeftijd van de beroepsbevolking. Naast een grote uitstroom zullen ook steeds meer werknemers boven de 55 jaar deel uitmaken van het arbeidsproces.

De grijze druk, een andere maat voor vergrijzing (waarbij het gaat over de verhouding tussen de potentiële beroepsbevolking en het aantal niet-werkende ouderen boven de 65) zal tussen nu en 2040 oplopen van 25 naar 37 procent (Eurostat, 2009). Het betekent dat een steeds kleiner deel van de bevolking beschikbaar is voor werk en dat dat kleinere deel actieven ook het geld moet verdienen voor een steeds grotere groep inactieven.

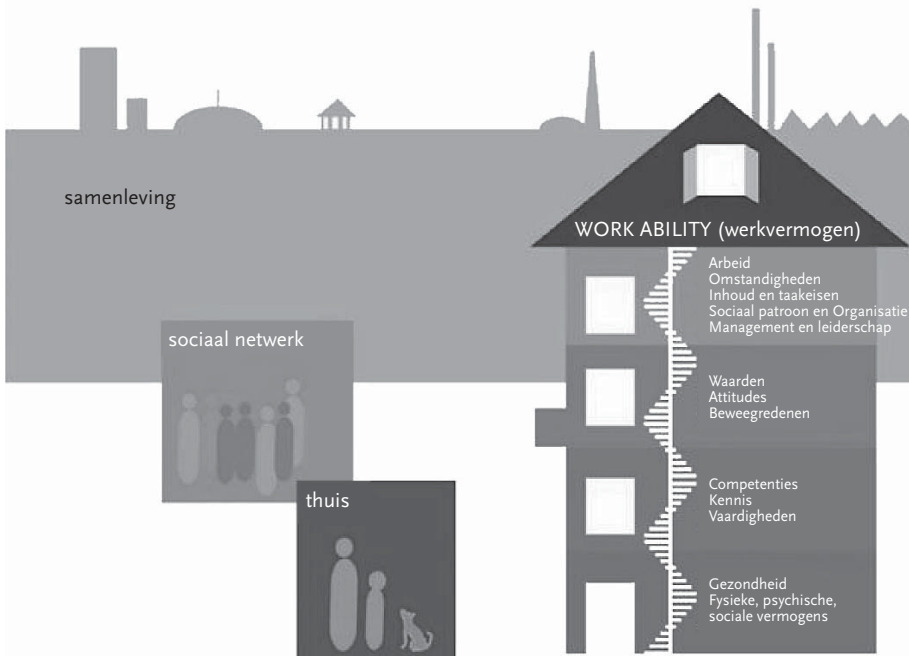
Langer doorwerken, zo roept iedere expert al jaren, moet dus. Maar willen oudere werknemers wel en kunnen zij het ook? TNO Arbeid heeft onderzoek gedaan naar het langer doorwerken van werknemers van 45 jaar en ouder en daaruit bleek dat van de werknemers van 45 jaar en ouder slechts 36 procent wilde blijven werken tot het 65ste jaar (Ybema et al., 2009). Ook de werkgevers staan er niet om

te springen. Slechts één op de vijf werkgevers vindt het belangrijk dat hun werknemers tot hun 65ste jaar doorwerken. En slechts 1 op de 12 dat zij dit doen na het 65ste jaar.

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is dus meer en meer van belang. Volgens de Sociaal Economische Raad (2009) bestaat duurzame inzetbaarheid uit drie elementen: *vitaliteit*, *werkvermogen* en *employability*.

De toevoeging van de eerste twee elementen is opvallend. Het tekent de toenemende aandacht voor gezondheidsaspecten bij duurzaam doorwerken en is ook illustratief voor de verschuiving die zich in het Arbobeleid voordoet. Was dat beleid lange tijd gericht op het voorkómen van uitval als gevolg van ziekte en ongevallen, meer en meer verschuift de aandacht naar preventie en naar gezondheidsbevordering in de meest ruime zin van het woord. Vandaar de aandacht voor vitaliteit, dat volgens Schaufeli en Bakker (2007) staat voor: energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen.

Werkvermogen is de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen et al, 2005). Het is de verdienste van de Fin Ilmarinen geweest om verschillende factoren die werkvermogen bepalen samen te brengen in een 'huis' (zie figuur 1).



Figuur 1. Het 'huis van werkvermogen'.

Naast de gezondheid van werknemers bepalen hun competenties en attitudes in hoeverre ze bereid en in staat zijn te werken. Daarnaast moeten ze natuurlijk wel de gelegenheid hebben om te werken en om hun kwaliteiten tentoon te spreiden. Dat is afhankelijk van situationele en organisatorische factoren die een plaats hebben gekregen op de bovenste verdieping. Werkvermogen is dus een breed begrip. Om gezond en productief aan het werk te zijn en plezier in het werk te houden is het nodig om over een goed werkvermogen te beschikken zodat men kan participeren in de arbeid (Jehoel-Gijsbers, 2010). Maar om deel te nemen is het niet voldoende om gezond te zijn. Daarvoor moet ook de employability in orde zijn, zodat men ook productief kan zijn en kan blijven. Employability is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector (De Vries et al., 2001, Van Vuuren, 2011). Anders gezegd: het

gaat om brede en blijvende inzetbaarheid. Wil men duurzaam inzetbaar zijn, dan is het zowel nodig om te beschikken over een goed werkvermogen, een grote employability en een hoge vitaliteit.

Dit themanummer brengt onderzoek en praktijk rond duurzame inzetbaarheid in Nederland in kaart. Tot nu toe is daar nog onvoldoende over bekend. Zo doen Burdorf en Elders (2007) een oproep voor meer onderzoek naar de effectiviteit van interventies om het werkvermogen te vergroten: "Er is nog verrassend weinig wetenschappelijk bewijs voor effectieve interventies ter verbetering en behoud van het werkvermogen. Teneinde het gewenste beleid in bedrijven meer evidence based te maken is wetenschappelijke evaluatie van activiteiten en programma's rond werkvermogen van essentieel belang." Drie jaar later stellen ook Klink en anderen (2010) dat er meer onderzoek op dit gebied nodig is. Met het in dit themanummer samengebrachte

onderzoek wil de redactie laten zien dat we weer een paar stappen verder zijn. Maar we zijn er nog lang niet. Het thema zal de agenda de komende jaren blijven beheersen.

Het hoofdartikel van Tinka van Vuuren, Wilfried VanderMeeren en Judith Semeijn onderzoekt de invloed van employability van medewerkers op duurzame inzetbaarheid. Zij richten zich in hun onderzoek vooral op HR-instrumenten (zoals loopbaanontwikkeling en coaching) die gericht zijn op de groei en ontwikkeling ('amplitie') van hoogopgeleide medewerkers. Van Vuuren et al. concluderen dat als deze medewerkers een positief oordeel hebben over het door hun eigen organisatie gevoerde vitaliteitsmanagement, zij meer bereid zijn om zich te scholen, daadwerkelijk meer scholing volgen en een grotere employability hebben (in de zin dat zij meer kansen voor zichzelf ervaren op de arbeidsmarkt). HR-instrumenten blijken dus echt te helpen om te werken aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers; in ieder geval in hun beleving.

Mark de Lat, directeur Consultancy van Randstad Nederland, heeft het commentaar geschreven op het hoofdartikel. Zijn reflectie heet 'Containers in de hal...' waarmee hij wil onderstrepen dat men niet teveel containerbegrippen moet hanteren zoals cultuur, communicatie en duurzame inzetbaarheid. Hij juicht daarom de opsplitsing toe van het begrip duurzame inzetbaarheid in employability, werkvermogen en vitaliteit. Dat helpt in zijn ogen om tot een onderbouwde dialoog te komen over wat ervoor nodig is om duurzame inzetbaarheid en specifiek employability te versterken in organisaties.

Het tweede aspect van duurzame inzetbaarheid, namelijk het werkvermogen van medewerkers, wordt besproken in de bijdrage van Suzan Robroek en haar collega's. Zij doen dit in onderzoek in de zorg in Limburg. Uit hun

onderzoek komen veel aangrijppingspunten voor interventies om het werkvermogen te vergroten naar voren. Dit betreft niet alleen zaken als een gezonde leefstijl en goede gezondheid, een goede balans tussen werk en privé en gunstige fysieke en psychosociale arbeidsomstandigheden, maar ook zaken die meer door HR-beleid zijn te beïnvloeden zoals de kennis en vaardigheden van de medewerkers, leiderschapstijl en functieontwikkeling. Alle drie de aspecten van duurzame inzetbaarheid komen aan de orde in het artikel van Tinka van Vuuren en Frans Marcelissen. Zij behandelen het verband tussen vitaliteit, werkvermogen en employability aan de ene kant en leeftijd en opleiding aan de andere kant van werknemers in het primair onderwijs. Deze werknemers blijken tot op hoge leeftijd een goed werkvermogen en een goede vitaliteit te hebben. Alleen de door de werknemers ervaren employability neemt, ongeacht het niveau van de genoten opleiding, ras af met de leeftijd. Werkgevers doen er daarom goed aan tegengas te geven voor de negatieve beeldvorming over oudere werknemers. Maar ook om aandacht te besteden aan de employability van de ouderen.

Sarika Verbiest en haar co-auteurs gaan in op de vraag hoe nieuwe roosters of roosteraanpassingen zodanig in te richten zijn, dat er op een zo gezond en productief mogelijke manier gewerkt kan worden en zo de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Zij bekijken dit vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken. Helaas is hun conclusie dat hét gezonde rooster niet bestaat omdat positieve aanpassingen op het ene vlak, nadelige gevolgen hebben op het andere vlak. Zij zien het als de taak van HRM om de verschillende wensen en mogelijkheden te signaleren, voor te leggen voor besluitvorming en om de invoering van een nieuw rooster of roosteraanpassing te begeleiden.

Astrid van den Hoek, Koen Lim en Duco Molenaar beschrijven enkele praktijkvoorbeelden van de manier waarop Nederlandse bedrijven duurzame inzetbaarheid van hun werknemers bevorderen. Zij doen dit aan de hand van een vijf-fasen-model, dat loopt van reactief, adhoc beleid tot een beleid dat volledig verankerd is in de organisatie. Dit vijf-fasen-model biedt organisaties een kapstok om zelf vorm te geven aan hun beleid op dit gebied.

Ook in de bijdrage van Louise Boelens staat de praktijk centraal. Werkend aan een boek over 'Ouder worden en werk' heeft zij oudere medewerkers van Reclassering Nederland geïnterviewd. Op die manier wilde ze meer inzicht krijgen in de wisselwerking tussen ouder worden en de werkcontext. De reclassering werd als werksoort gekozen omdat de professionals daar vaak langdurig werken. Uit de literatuur weten we dat het juist dan lastig is om gemotiveerd aan het werk te blijven, zeker wanneer de organisatie veel

veranderingen doormaakt (Brouwer e.a. 2012, Gründemann 2009, Ilmarinen 2001, Steemers 2010). Boelens was benieuwd naar ervaringen en vooral naar de 'overlevingsstrategieën' van deze oudere professionals. Hoewel hier geen sprake is van een gedegen onderzoek, zijn de uitkomsten dusdanig verhelderend en passend bij het thema van dit nummer, dat we daar graag een plaats voor inruimen.

Wat opvalt in dit themanummer is dat de auteurs zich niet alleen richten op HRM-instrumenten om duurzame inzetbaarheid te bevorderen, maar dat zij ook arbo-maatregelen noemen. Dit wijst op een trend dat arbobeleid en vitaliteitsbeleid steeds meer samenkomen in een breder HRM-beleid. Een trend die in onze ogen is toe te juichen.

Prof. dr. T. van Vuuren en prof. dr. F. Kluijtmans zijn verbonden aan de Open Universiteit Nederland.