

Prof. dr. Tinka van Vuuren

**Vitaliteitsmanagement:
je hoeft niet ziek te zijn om
beter te worden!**

Loyalis

Open Universiteit
www.ou.nl



Inhoud

	Inleiding	7
1	Wat is vitaliteit?	9
2	Waarom is vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van belang?	12
3	Wat is vitaliteitsmanagement?	15
4	Wat zijn bouwstenen van duurzame inzetbaarheid?	18
	4.1 Werkvermogen en gezondheid naar leeftijd	18
	4.2 Employability naar leeftijd	20
	4.3 Vitaliteit naar leeftijd	20
	4.4 Bouwstenen van werkvermogen	20
	4.5 Bouwstenen van employability	22
	4.6 Bouwstenen van vitaliteit	24
	4.7 Bouwstenen van duurzame inzetbaarheid en het Huis van werkvermogen	25
5	Welke instrumenten vergroten de vitaliteit van de werknemer en van de organisatie?	28
6	Welke vragen op het gebied van vitaliteitsmanagement moeten nog worden onderzocht?	40
7	Tot slot, een woord van dank ...	42
	Literatuur	44

© Copyright Tinka van Vuuren, 2011

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored, in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

Ontwerp omslag: Afdeling Visuele Communicatie, Open Universiteit
Opmaak binnenwerk: Afdeling Visuele Communicatie, Open Universiteit
Redactie: Ruud Kramer

ISBN/EAN: 978 90 358 1900 9

Printed in The Netherlands

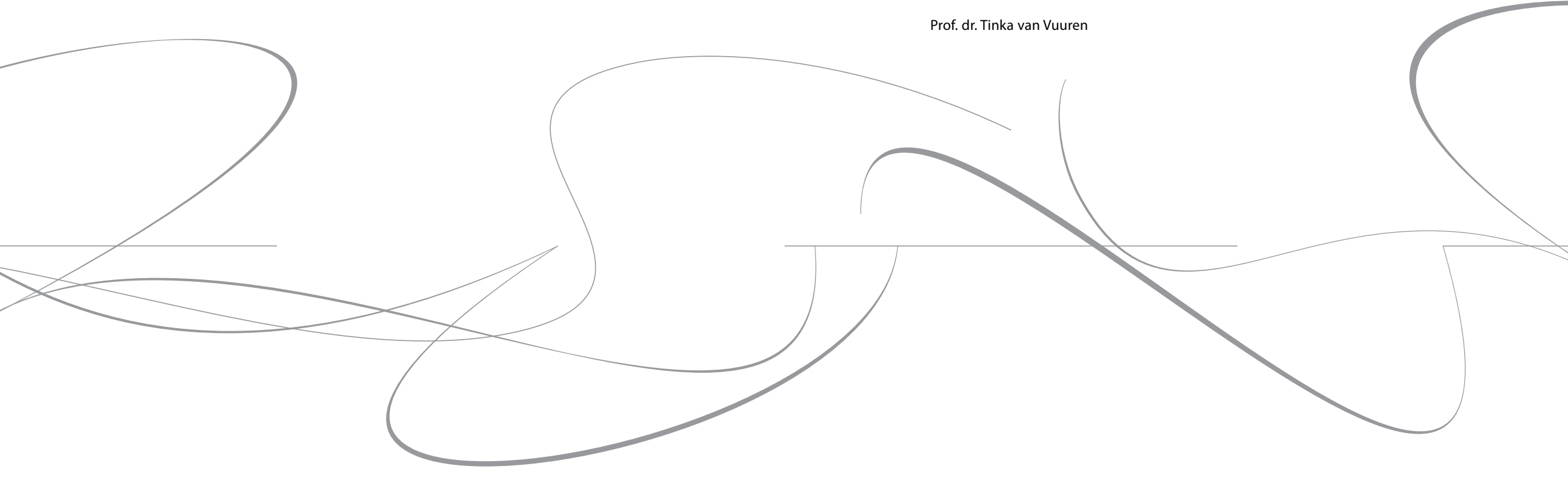
Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!

Oratie

in verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding van
het ambt van hoogleraar Strategic Human Resource Management,
in het bijzonder met betrekking tot vitaliteitsmanagement
bij de Open Universiteit op vrijdag 16 september 2011

door

Prof. dr. Tinka van Vuuren



*Mevrouw de rector,
dames en heren,*

Inleiding

Tina Turner, The Rolling Stones en Golding Earring. Deze popsterren noemen we zeker vitaal. Maar niet vanwege hun gezonde leefstijl. Dat ze doorwerken tot na hun 65ste jaar is duidelijk. Tina Turner is bijna 72. Mike Jagger is 68. Wat maakt nu dat zij vitaal aan het werk blijven? De komende drie kwartier ga ik in op wat vitaliteit is. Waarom vitaliteit van belang is. Wat vitaliteitsmanagement is. Wat veroorzaakt, volgens onderzoek, vitaliteit en hoe is vitaliteit te bevorderen? Daarna komt aan de orde wat we nog niet weten op dit gebied en waar dringend onderzoek naar nodig is.

1 Wat is vitaliteit?

Het begrip 'vitaliteit' hoor je steeds vaker. In het laatste regeerakkoord staat bijvoorbeeld het voornemen om een vitaliteitsregeling in te stellen. Deze regeling zal dan in de plaats komen van de huidige spaarloonregeling en de levensloopregeling. De regering wil met de vitaliteitsregeling bijvoorbeeld ondernemerschap stimuleren of de uitoefening van zorgtaken. Ook stuurde minister Kamp van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW, 2011) de Tweede Kamer onlangs een brief over het Vitaliteitspakket. Hierin staat de visie van het kabinet op het vergroten van de arbeidsparticipatie en de duurzame inzetbaarheid van werkkenden en de maatregelen die in dit kader getroffen worden. Vitaliteit heeft dus kennelijk te maken met duurzame inzetbaarheid. Maar wat is nu precies vitaliteit? Is dat:

- productief zijn
- duurzaam inzetbaar zijn
- fit zijn
- eeuwig jong zijn
- gezond zijn
- veerkracht tonen
- gelukkig zijn
- bevlogen zijn of
- bereid zijn tot veranderingen?

Veel van de zojuist genoemde begrippen raken het begrip 'vitaliteit', maar dekken de lading niet helemaal. Het zijn zaken die een gevolg of een oorzaak zijn van vitaliteit. Bij vitaliteit draait het vaak om levenslust. Veel omschrijvingen van vitaliteit verwijzen naar de woordstam *vita*, dat 'leven' betekent, zoals in levenskracht, levendigheid, levenslust, levensenergie, enz.

Ryan en Frederick (1997) sluiten hierbij aan en omschrijven subjectieve vitaliteit als het bewust ervaren van dat men leeft (*aliveness*): levendigheid en positieve energie. Vitaliteit staat volgens Schaufeli en Bakker (2007) voor energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken en met een groot doorzettingsvermogen. Strijk en collega's (2009) interviewden Nederlandse werknemers van 45 jaar en ouder in het kader van hun Vital@Work Study over vitaliteit. Volgens deze werknemers had vitaliteit een lichamelijke en geestelijke component. De mentale component vonden de geïnterviewden bestaan uit de afwezigheid van mentale klachten, stress, depressie, enz. en de aanwezigheid van welbevinden (gelukkig zijn, positief ingesteld en gemotiveerd zijn) en doorzettingsvermogen als zaken tegenzitten. De fysieke component kwam volgens hen naar voren in de afwezigheid van chronische ziekten die leiden tot beperkingen in het dagelijkse leven en in fitheid, energie en kracht.

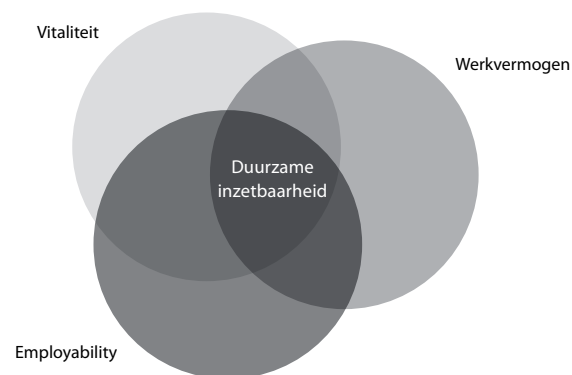
Vitaliteit zit in het actieve en positieve kwadrant van Warr's *Wiel van geluk*. Peter Warr (2007) onderscheidt in zijn *Wiel van geluk* vier soorten van geluk en ongeluk. Twee negatieve soorten en twee positieve. Plus twee actieve varianten en twee passieve.



Zo verdeelt hij de mate waarin mensen gelukkig zijn in angst (geen plezier, maar wel actief), depressief (geen plezier en passief), comfortabel (plezierig en passief) en enthousiasme (plezierig en actief) (Warr & Clapperton, 2010). In dit laatste kwadrant staan zaken als enthousiast, opgewekt, energiek.

Kortom, vitale mensen stralen. Ze ogen, volgens Diehl en Stoffelsen (2007), opgewekt, krijgen dingen schijnbaar moeiteloos voor elkaar, hebben nagenoeg geen klachten, herstellen snel en hebben 's avonds nog energie voor tien. Vitaliteit is meer dan de afwezigheid van ziekte. Vitaliteit vind ik meer dan lichamelijk fit zijn en niet hetzelfde als gezond zijn en geen ongezonde leefgewoonten hebben als roken, te weinig beweging hebben, te vet eten en te veel drinken. Vitaliteit is volgens mij een combinatie van energie en motivatie.

Vitaliteit breng ik in verband met de mate waarin mensen duurzaam aan de arbeid kunnen deelnemen. Zo versta ik onder vitaliteit dat men gemotiveerd en energiek is waardoor men gezond en productief aan het werk kan zijn en het plezier in het werk houdt, ofwel duurzaam inzetbaar is. Met duurzame inzetbaarheid bedoel ik de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren. Van der Klink et al. (2010) noemen werkenden duurzaam inzetbaar als zij doorlopend beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om te (blijven) functioneren in het huidige en in toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn. Volgens de Sociaal-Economische Raad (2009) in zijn advies *Een kwestie van gezond verstand: breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties* bestaat duurzame inzetbaarheid uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en *employability* (zie figuur 1). Vitaliteit staat volgens Schaufeli en Bakker (2007) voor energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken en met een groot doorzettingsvermogen. Werkvermogen is de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen et al., 2005). *Employability* is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector (De Vries et al., 2001, Van Vuuren, 2011).



Figuur 1 Duurzame inzetbaarheid: werkvermogen, employability én vitaliteit (SER, 2009)

Om gezond en productief aan het werk te zijn en het plezier in het werk te houden is het nodig om over een goed werkvermogen te beschikken zodat men kan deelnemen aan de arbeid (Jehoel-Gijsbers, 2010). Stel dat men arbeidsongeschikt is, dan is arbeidsparticipatie minder goed mogelijk. 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. Zo is voor te stellen dat iemands gezondheid prima is, maar dat het werk dat zij deed niet meer bestaat en zij er daarom toch niet in slaagt om aan het werk te blijven. En ten slotte kan er sprake zijn van een goed werkvermogen en een goede employability, maar een tekort aan vitaliteit. En dan lukt het ook minder om gezond en productief aan het werk te zijn en het plezier in het werk te houden. Kortom, wil men duurzaam inzetbaar zijn, dan is het zowel nodig om te beschikken over een goed werkvermogen, een grote employability en een hoge vitaliteit.

2 Waarom is vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van belang?

Sinds 1999 wil de Nederlandse overheid stimuleren dat oudere werknemers langer aan het werk dienen te blijven. En dat is niet voor niets. Nederland is namelijk in een hoog tempo aan het ontgroenen en vergrijzen. Tot 2040 neemt de gemiddelde leeftijd in Nederland toe. En daarmee wijzigt de grijze druk: de verhouding tussen het aantal AOW'ers en het aantal potentieel werkenden tussen de 20 en 65 jaar.

Tabel 1 Grijze druk in Nederland ; CBS Statline 2011

	AOW'ers 65+	AOW'ers 65+	: 'werkenden' (20-65)
1957	738.693	16	: 100
1968	1.000.000	19	: 100
1985	1.730.000	20	: 100
1995	2.030.000	21	: 100
2008	2.400.000	24	: 100
2038:	4.300.000	47	: 100

De gegevens van het CBS (2011) in tabel 1 geven aan dat de grijze druk behoorlijk is toegenomen sinds in 1957 de AOW in het leven is geroepen. Destijds waren er zes potentieel werkenden voor iedere AOW'er. Tegenwoordig zijn dat er vier en in 2038 verwacht men iets meer dan twee potentieel werkenden voor iedere 65-plusser. Daarnaast worden de 65-plussers ook ouder. De komende halve eeuw stijgt de levensverwachting bij geboorte, volgens Van Duin en Garssen van het CBS (2010), voor mannen van 78,8 naar 84,5 jaar. Bij vrouwen neemt deze levensverwachting toe van 82,7 naar 87,4 jaar. Er zijn dus niet alleen meer ouderen door de vergrijzing en de ontgroening, maar ook leven deze ouderen langer, waardoor zij langer van hun pensioen willen genieten.

De betaalbaarheid van de pensioenen komt hierdoor dus in de knel. Meer afnemers en langere afnemers van het pensioen. Dat maakt dat de kosten van de AOW en de aanvullende pensioenen de komende tijd behoorlijk zullen stijgen. Ook dreigen er tekorten op de arbeidsmarkt.

De Nederlandse overheid neemt al enkele jaren allerlei maatregelen om de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen. Zij neemt daartoe maatregelen zoals het afschaffen van vervroegde uittreedingsmaatregelen (VUT) en prepensioen, en het verhogen van de AOW-leeftijd. Ook de versoering van de arbeidsongeschiktheidsregelingen in de vorm van de Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA) verhoogt de arbeidsparticipatie van oudere werknemers.

Duidelijk is dat de beperking van deze uitstaproutes lijkt te werken. De gemiddelde leeftijd waarop werknemers met pensioen gingen, is in 2010 opgelopen tot 62,7 jaar (Arts & Otten, 2011). Deze toegenomen arbeidsdeelname van de oudere werknemers

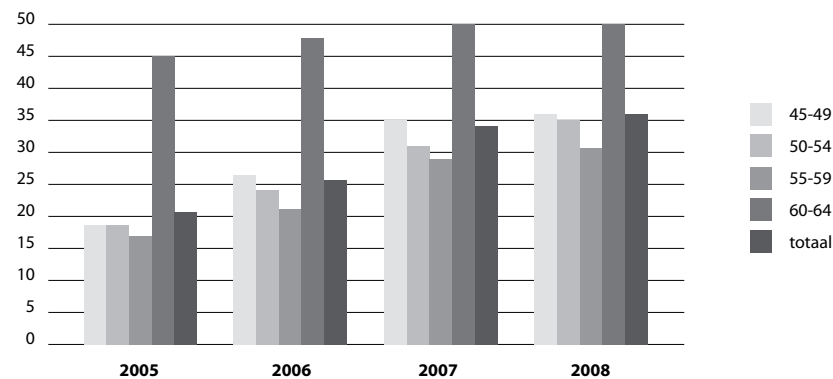
blijkt ook uit de stijging van gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking. Arts en Otten (2009) berekenden dat de gemiddelde leeftijd van de werkzame beroepsbevolking in 2001 38,3 jaar was. In 2008 was deze gestegen tot 40,3 jaar. Tussen 2001 en 2008 steeg volgens hen de netto-arbeidsparticipatie van 55- tot 65-jarigen dan ook van 34 naar 45%. De komende jaren zal de leeftijd van de potentiële beroepsbevolking verder toenemen. Steeds meer werknemers boven de 55 jaar zullen deel uitmaken van het arbeidsproces.

Dat neemt niet weg dat er gelijktijd een grote uitstroom is te verwachten van personeel vanwege pensionering. Volgens het rapport *De grote uittocht* zullen in de onderwijs- en overheidssectoren 3 op de 10 werknemers tussen 2010 en 2020 daarom vertrekken (VSO, SCO & BZK, 2010). Het aandeel werknemers van 50 jaar en ouder besloeg in 2008 35% in de onderwijs- en overheidssectoren. Het aandeel is binnen deze sectoren het hoogst in het middelbaar beroepsonderwijs met 48% en het laagst bij defensie (20%). Eind 2020 verwacht men dat dit aandeel oudere werknemers zal zijn uitgetreden, uitgaande van de gemiddelde uittreeleeftijd bij de overheid van 63 jaar. Dit maakt dat alleen al als gevolg van pensionering er 275.000 mensen vertrekken uit de onderwijs- en overheidssectoren. Daarnaast verwacht men vertrek van werknemers vanwege baanwisseling of arbeidsongeschiktheid, enz. Dat maakt dat er werkelijk sprake zal zijn van een grote uittocht. Het rapport veronderstelt dat tot 2021 het vertrek te verwachten is van gemiddeld zeven van de tien mensen die in 2010 bij de overheid of in het onderwijs werkten.

Jongere werknemers kunnen deze opengevallen plekken niet allemaal opvullen. De arbeidsmarktparticipatie van vrouwen, ouderen, allochtonen en arbeidsgehandicapten moet daarom omhoog. Langer doorwerken van de oudere werknemers moet, maar wil en kan men ook? De beperking van de uitstaproutes leidt ertoe dat ouderen langer moeten werken, maar lukt het ouderen wel om aan het werk te blijven? Willen werkgevers wel dat oudere werknemers in dienst blijven? En willen de oudere werknemers zelf wel? En kunnen ze dat ook?

In hun studie *Rethinking retirement* constateren Rob Euwals, Ruud de Mooij en Daniël van Vuuren van het Centraal Planbureau (2009) dat de kans om na werkloosheid weer aan het werk te komen voor oudere werknemers gering is. De kans dat een 55-jarige vanuit een WW-uitkering weer aan het werk komt in Nederland is volgens hen 10%, voor een 60-plusser is de kans slechts 3%. Euwals et al. vinden dat bedrijven terughoudend zijn bij het aannemen van werknemers boven de 55 jaar. Zij signaleren dat de lonen van veel werknemers stijgen met de duur van hun dienstverband, en dat door de strenge ontslagbescherming oudere werknemers in een soort 'gouden kooi' gevangen blijven. In vergelijking met andere landen blijven Nederlandse werknemers meer zitten waar zij zitten: de gemiddelde duur van het dienstverband in Nederland is hoog en oudere werknemers wisselen weinig van baan. De commissie-Bakker (2008) ofwel de commissie-Arbeidsmarktparticipatie concludeerde dan ook in 2008 dat de arbeidsmarkt voor ouderen op slot zit.

TNO Arbeid heeft onderzoek gedaan naar het langer doorwerken van werknemers van 45 jaar en ouder (Ybema et al., 2009). De werkgevers staan er niet om te springen. Slechts één op de vijf werkgevers vindt het belangrijk dat hun werknemers tot het 65ste jaar doorwerken. En slechts 1 op de 12 dat zij dit doen na het 65ste jaar. De werknemers zelf willen evenmin in grote getale. Van de werknemers van 45 jaar en ouder wil in 2008 36% blijven werken tot het 65ste jaar. Uit figuur 2 valt af te lezen dat dit percentage de afgelopen jaren wel behoorlijk is toegenomen. Van 21% in 2005 naar 36% in 2008. Ook is duidelijk dat de jongere leeftijdsgroepen en de oudste leeftijdsgroep hier het gunstigst over denkt. Voor de groep boven de 60 jaar geldt dat zij als zij dit niet wilden of konden, anders al waren gestopt. Verder blijkt uit dit onderzoek dat in 2008 de helft van de oudere werknemers meent te kunnen blijven werken in de huidige functie tot 65 jaar. Ook dit percentage is gestegen sinds 2005. Dat was toen 41%.



Figuur 2 Percentage werknemers dat tot 65ste jaar wil blijven doorwerken (bron: Ybema et al., 2009)

Meer oudere werknemers en minder jongere werknemers betekent dus langer doorwerken voor iedereen. En dat terwijl werkgevers en werknemers daar lang niet altijd op zitten te wachten. Dit omdat men denkt dat oudere werknemers minder inzetbaar zijn: minder gezond, minder productief en met minder plezier aan het werk zijn. Deze beelden over de inzetbaarheid van oudere werknemers zijn overigens grotendeels onterecht. Weliswaar gaat de lichamelijke gezondheid van oudere werknemers achteruit, maar niet in die zin dat hun inzetbaarheid hoeft te verminderen (Nauta et al., 2004). Van belang blijft dat bevordering van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid nodig is. Deze ontwikkelingen vragen om een aanpassing van het Strategic Human Resource Management ten aanzien van alle werknemers. Willen organisaties geen knelpunten krijgen in de personeelsvoorziening, dan zullen zij werknemers moeten stimuleren en faciliteren om langer en met meer plezier te werken. Ook zullen werkgevers maatregelen moeten nemen om enerzijds het werk aan te passen aan de belastbaarheid van oudere werknemers en anderzijds om de inzetbaarheid van de oudere werknemers op peil te brengen en te houden (Ybema, Geuskens & Oude Hengel, 2009). Kortom, dit vraagt om Strategic Human Resource Management gericht op het bevorderen van vitale (oudere, maar ook jongere) werknemers in een vitale organisatie. Ik zal dit verder vitaliteitsmanagement noemen.

3 Wat is vitaliteitsmanagement?

Onder vitaliteitsmanagement versta ik de activiteiten die werkgevers ontplooiën om hun werknemers te stimuleren tot gezond en productief langer doorwerken en het behouden van plezier in het werk. Vitaliteitsmanagement past binnen de verschuiving vanaf de jaren tachtig in de aanpak van personeelsvraagstukken. Het ging van een louter gedragswetenschappelijk thema naar een breder bedrijfskundig thema. In steeds sterkere mate wordt benadrukt dat mensen een belangrijk bezit van de organisatie vormen (Beer et al., 1984; Fombrun et al., 1984). Dit als gevolg van ontwikkelingen zoals de globalisering van de economie, kennisintensivering van bedrijven en instellingen, een betere integratie van processen als gevolg van de inzet van ICT, alsmede een verschuiving van industriële arbeid naar dienstverlening (zie o.a. Kluijtmans, 1999). In het management van personeelsvraagstukken gaat het niet alleen om een andere manier van omgaan met personeel, maar ook om andere organisatievormen (Schoemaker, 1998), andere besturingsprincipes en nieuwe vraagstukken voor beleid (zie Huiskamp en Kluijtmans, 2003).

Daarnaast sluit vitaliteitsmanagement aan bij de verschuiving die plaats heeft gevonden in het denken over arbeid en gezondheid, namelijk van een negatieve invalshoek naar een positieve invalshoek (Schaufeli, 2004; Houkes, Verdonk en Peeters, 2009). In de negatieve invalshoek die vele jaren gangbaar is (geweest), stond vooral het voorkomen van ziekte en uitval centraal in plaats van, waar de positieve invalshoek zich op richt: het bevorderen van welzijn, employability en gezondheid. Dus in plaats van zich te richten op negatieve aspecten als werkstress en arbeidsongeschiktheid, uitval, klachten, enz., richt vitaliteitsmanagement zich op het bevorderen van gezondheid en welbevinden en op omstandigheden en randvoorwaarden die dat ondersteunen en versterken. Dit om op deze manier langer doorwerken en optimaal functioneren op het werk mogelijk te maken.

Ook binnen de Nederlandse wetgeving en organisaties is deze verandering in invalshoek in de aanpak van arbeid en gezondheid waar te nemen (Houkes, Verdonk en Peeters, 2009). Zowel de wetgeving rond ziekteverzuim (de Wet uitbreiding loondoorbetalingsplicht bij ziekte en de Wet verbetering poortwachter) als de arbeidsongeschiktheidswetgeving (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen) kenmerken zich door een nadruk op activering en duurzame participatie. Ook steeds meer Nederlandse organisaties, ondersteund door dienstverleners als adviesbureaus en arbodiensten, richten zich in hun personeelsbeleid op het bevorderen van vitale werknemers in een vitale organisatie.

Ouweneel et al. (2009) beschrijven dat analoog aan deze verschuiving ook de praktijk van werkgerelateerde, psychologische interventies een duidelijke ontwikkeling heeft doorgemaakt: van curatie, via preventie naar amplitie. Met amplitie bedoelen Ouweneel et al. interventies die gericht zijn op het actief bevorderen van het psychisch welbevinden van werknemers. De term 'amplitie' leiden zij af van het

Latijnse woord *amplio*, wat versterken, vergroten inhoudt. Deze drie typen interventies verschillen in inhoud en omvang van de doelgroep, namelijk:

- *Curatie gericht op minder vitale medewerkers*
Herstel: verzachten en verminderen van gevolgen van verminderde vitaliteit, werkvermogen en employability
- *Preventie gericht op risicogroepen*
Behoud: voorkomen van verminderde vitaliteit, werkvermogen en employability
- *Amplitie gericht op alle medewerkers*
Versterking: vergroten van vitaliteit, werkvermogen en employability.

Vitaliteitsmanagement is vooral gericht op amplitie. Vitaliteitsmanagement beoogt de vitaliteit, werkvermogen en employability van alle medewerkers te versterken. En dus niet alleen zich te richten op de ouderen. En bovendien niet alleen gericht om maatregelen te treffen die de gevolgen van een verminderde vitaliteit, werkvermogen of employability behandelen of die verminderde vitaliteit, werkvermogen en employability voorkomen (zie tabel 2).

Tabel 2: Vitaliteitsmanagement: amplitie voor iedereen

	Curatie: minder vitale medewerkers	Preventie: risicogroepen	Amplitie: iedereen
Ouderen	Verminderen, verzachten, ontzien, genezen, herstellen	Voorkomen	Versterken
Alle leeftijden	Verminderen, verzachten, ontzien, genezen, herstellen	Voorkomen	Versterken

Mijn onderzoek binnen het werkgebied van de leerstoel Strategic Human Resource Management, in het bijzonder vitaliteitsmanagement heeft tot doel na te gaan welke activiteiten van werkgevers en werknemers bevorderen dat werknemers gezond, productief en met plezier aan het werk zijn.

Om dit te onderzoeken wil ik de volgende stappen ondernemen:

- de ontwikkeling van modellen over de bouwstenen van duurzame inzetbaarheid dat wil zeggen van vitaliteit, employability en werkvermogen
- de ontwikkeling van multidisciplinaire modellen over de effectiviteit van interventies op het terrein van vitaliteitsmanagement
- de ontwikkeling van praktische beleidsgerichte interventies op basis van de theoretische modellen
- de evaluatie van deze interventies in het veld.

Met de ontwikkeling van modellen over de oorzaken ben ik inmiddels begonnen.

Hierna zal ik ingaan op de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek naar de bouwstenen van duurzame inzetbaarheid: vitaliteit, employability en werkvermogen.

4 Wat zijn bouwstenen van duurzame inzetbaarheid?

Velen denken direct aan leeftijd als een belangrijke reden waarom de duurzame inzetbaarheid zou afnemen. Zojuist noemde ik al dat de beelden over de verminderde inzetbaarheid van oudere werknemers voor een groot deel onterecht zijn. Zo stelt de Stichting van de Arbeid (2011) dat de vergelijking tussen de feiten en de beeldvorming wat betreft inzetbaarheid slechts op onderdelen minder positief uitvalt voor oudere werknemers in vergelijking met jongere werknemers in dezelfde functie. Ik zal nu wat uitgebreider stilstaan bij het verband tussen vitaliteit, werkvermogen, employability aan de ene kant en leeftijd aan de andere kant.

4.1 Werkvermogen en gezondheid naar leeftijd

In haar proefschrift laat Tilja van den Berg (2010) zien dat een goede gezondheid en een goed werkvermogen belangrijke voorwaarden zijn voor duurzame inzetbaarheid van werknemers. Gezondheid bepaalt voor een groot deel het werkvermogen, maar zeker niet helemaal. Zoals Van den Berg (2010, blz. 135) stelt: 'Werkvermogen is de mate waarin een werkende, gegeven zijn gezondheid, fysiek en geestelijk in staat is tegemoet te komen aan de eisen van het werk.' Dit betekent dat gezondheidsproblemen, afhankelijk van de eisen die het werk stelt, leiden tot beperkingen om te werken of niet. Er zijn dus mensen met veel gezondheidsproblemen die desondanks goed kunnen werken. Stephen Hawking, een Britse natuurkundige en kosmoloog, is daar een goed voorbeeld van. Ondanks een progressieve neurologische aandoening, waardoor hij in een rolstoel zit en alleen via een spraakcomputer kan communiceren, heeft hij zich bewezen als een vooraanstaand theoretisch natuurkundige.

Dat neemt niet weg dat het werkvermogen zeker samenhangt met de gezondheid. Zo vinden Burdorf en Elders (2007) dat ziekten en aandoeningen de grootste invloed hebben op het werkvermogen van de werkenden in hun Nederlandse studies onder ruim 6500 bouwvakkers en onder ca. 2600 werknemers uit allerlei verschillende soorten bedrijven.

En ook gezondheid en leeftijd hangen samen. In zijn boek *Ziekte in Nederland* (2010) beschrijft Mackenbach dat gezondheid vermindert met de leeftijd. Van alle gezondheidsindicatoren vertoont, aldus Mackenbach, het sterftecijfer de sterkste samenhang met de leeftijd. Vanaf het dertigste levensjaar verloopt de sterfte voor een groot deel in een rechttopgaande lijn. Het proces van 'veroudering' is daar debet aan. Onder veroudering verstaat hij een progressieve, algemene achteruitgang van de functies van het organisme (Mackenbach, 2010, blz. 136).

De verschillen op grond van opleiding zijn overigens groter dan op grond van leeftijd: werknemers met een hogere opleiding voelen zich het meest gezond. De laagst opgeleiden hebben 50% meer chronische aandoeningen dan hoogopgeleiden. Ook lopen laagopgeleiden meer risico op allerlei ziekten (Bruggink, 2010; Mackenbach, 2010).

Onderzoek van het CBS toont aan dat de verschillen in levensverwachting tussen de Nederlandse laagopgeleiden en hoogopgeleiden 6 à 7 jaar zijn (Bruggink et al., 2008). De verschillen in gezonde levensverwachting zijn nog groter en bedragen 15 tot 20 jaar.

Ook in de ziekteverzuimcijfers komen verschillen naar opleiding en leeftijd terug. Mol en De Vries (2009) vinden in een studie van het CBS en TNO dat naarmate het opleidingsniveau toeneemt, het ziekteverzuim daalt. Onder de laagopgeleiden is het verzuim ruim 5% per jaar, onder de middelbaar- en hoogopgeleiden respectievelijk 4,3 en 3,2%. De cijfers van de Nationale Verzuim Statistiek van het CBS over 2005 (2007) laten zien dat het verzuim stijgt met het ouder worden. Na het 60ste levensjaar is het verzuim weer lager. Dit heeft te maken met het healthy worker-effect. Vooral werknemers met een goede gezondheid werken door na hun 60ste jaar en verzuimen dus minder. De meldingsfrequentie van ouderen is lager dan van jongeren. De verzuimduur neemt echter toe met de leeftijd. Hoe ouder men wordt, hoe minder vaak men ziek is, maar wel hoe langer. En dat geldt ook voor de leeftijdsgroep boven de 60 jaar.

Dit verband tussen leeftijd en ziekteverzuim draagt bij aan de negatieve beeldvorming over oudere werknemers. In *De mythe doorbroken* onderzoeken Aukje Nauta en collega's (2004) de vooroordelen die over oudere werknemers bestaan. Zo laat hun onderzoek zien dat mensen over het algemeen negatief denken over de lichamelijke gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers. Ook het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (Van Dalen et al., 2009) constateerde dat werkgevers en werknemers een negatief oordeel hebben over oudere werknemers. Zij zagen oudere werknemers als weinig creatief en flexibel, weinig bereid om een opleiding te volgen, met een lage fysieke belastbaarheid en geen verstand van nieuwe technologieën.

Deze beelden over de inzetbaarheid van oudere werknemers zijn, zoals al gezegd, grotendeels onterecht. Weliswaar gaat de lichamelijke gezondheid van oudere werknemers achteruit, maar volgens Nauta et al. (2004) niet in die zin dat hun inzetbaarheid hoeft te verminderen. Nauta en haar collega's waarschuwen voor statistische discriminatie van oudere werknemers. Er is weliswaar een zwak verband tussen leeftijd en gezondheid, maar de invloed daarvan is klein. Andere factoren zijn meer van invloed op dit verband. Ook is de achteruitgang meestal niet zo groot dat ouderen hierdoor minder functioneren op het werk en kunnen zij, als er een achteruitgang is, deze meestal compenseren waardoor er van achteruitgang geen sprake meer is. Ten slotte is de spreiding in gezondheid en beperkingen heel groot (Nauta et al., 2004). Veel ouderen hebben een evengoed of beter werkvermogen dan op jongere leeftijd, een aantal heeft echter een slechter tot veel slechter werkvermogen (Burdorf en Elders; 2007, Ilmarinen, 2001, Schalk & Van Veldhoven, 2010). Ilmarinen (2001) stelt dan ook dat de productiviteit van oudere werknemers op zijn minst gelijk is aan die van jongere werknemers.

4.2 Employability naar leeftijd

Toch zien we dat de employability afneemt met de leeftijd. Een indicatie daarvoor is het werkloosheidsrisico. Tot het 60ste jaar stijgt de kans om werkloos te worden (Mur, De Vos en De Jong, 2008). Ook Euwals en zijn collega's (2009) constateren dat de kans dat een 55-jarige vanuit een WW-uitkering weer aan het werk komt in Nederland 10% is en voor een 60-plusser 3%. Dit wijst erop dat de employability vermindert met het ouder worden. Onderzoek van psychologen wijst eveneens uit dat de employability afneemt als mensen ouder worden (Van der Heijden, 2002; Maurer, Weiss en Barbeite, 2003; Van Dam, 2004; Nauta et al., 2005; De Lange, et al., 2006; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Nauta, De Lange en Görtz, 2010).

4.3 Vitaliteit naar leeftijd

Ons gezond verstand zegt dat vitaliteit niet af hoeft te nemen met de leeftijd. Tenslotte zijn er jonge ouderen en oude jongeren: vitale tachtigers en bejaarde dertigers. Van Kooten en De Bie hadden een personage Koos Koets als de oudere jongere, oftewel een persoon die officieel gezien geen jongere meer is, maar zich nog wel zo voelt.



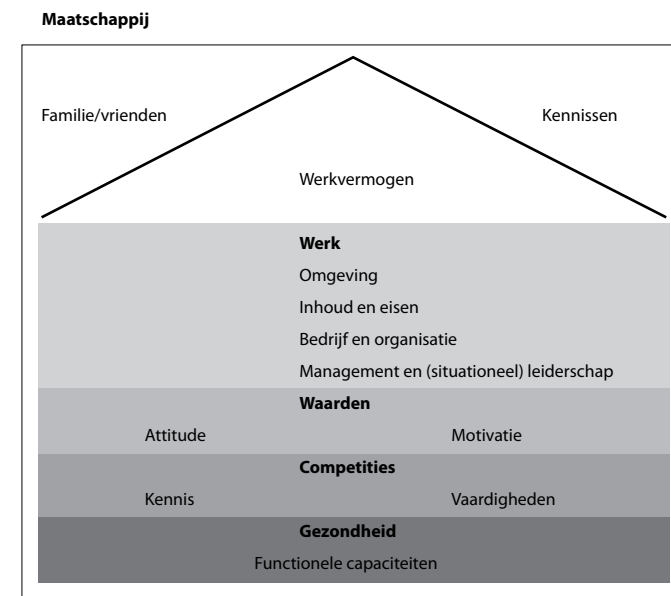
Koos Koets

Ryan en Frederick (1997) in hun studies naar zelfgerapporteerde gevoelens van vitaliteit vonden inderdaad geen verbanden met leeftijd. Jongeren bleken net zo vitaal als ouderen.

4.4 Bouwstenen van werkvermogen

Ilmarinen en zijn collega's hebben vanaf eind jaren '80 vele onderzoeken gedaan naar de oorzaken van het werkvermogen van werkenden (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005; Gould, Ilmarinen, Järvisalo, Koskinen, 2008). Op grond daarvan ontwikkelde zij het zogenaamde Huis van werkvermogen. Dit Huis van werkvermogen geeft weer dat het werkvermogen een resultaat is van de interactie tussen de capaciteiten en de kenmerken van de werknemer aan de ene kant en de kenmerken van het werk aan de andere kant (zie figuur 3: Huis van werkvermogen). De onderste verdiepingen

geven de capaciteiten en kenmerken van de werknemer weer. De begane grond staat voor de basis van het werkvermogen, namelijk de lichamelijke, psychische en sociale functionele capaciteiten van de werknemers en hun gezondheid. De eerste verdieping vertegenwoordigt de kwalificaties (opleiding) en competenties. In de tweede verdieping huist de motivatie, normen en waarden van de werknemers. De derde verdieping omvat het werk: de lichamelijke en psychische eisen die het werk stelt, de werkomstandigheden en de sociale werkomgeving (het management en situationeel leiderschap). Het Huis van werkvermogen staat in een omgeving van familie, vrienden en de maatschappij. Ook de laatste elementen beïnvloeden volgens Ilmarinen et al. (2005) het werkvermogen.



Figuur 3 Huis van werkvermogen (Ilmarinen et al., 2005; Gould, Ilmarinen, Järvisalo, Koskinen, 2008)

Dit Huis van werkvermogen is getoetst op een studie van bijna 4000 Finnen tussen de 30 en 64 jaar begin jaren 2000 (Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo, 2005; Gould, Ilmarinen, Järvisalo, Koskinen, 2008). Hieruit kwam naar voren dat de gezondheid en de functionele capaciteiten het sterkst samenhangen met het werkvermogen. Van den Berg, Burdorf en Elders (2008) vinden eveneens op grond van een literatuurstudie dat een slechte gezondheid het werkvermogen ondermijnt: hoe slechter de gezondheid, hoe meer verzuim, meer arbeidsongeschiktheid, meer werkloosheid en vroege pensionering en minder productief aan het werk. Ook constateren zij dat kenmerken van het werk bijdragen aan een verminderde arbeidsproductiviteit. Niet alleen komt duidelijk naar voren dat de fysieke belasting tijdens het werk de arbeidsproductiviteit verlaagt, maar ook zijn er sterke aanwijzingen dat psychosociale factoren zoals stress en gebrekkige regelmogelijkheden van invloed zijn op het werkvermogen. Leefstijlfactoren zoals

roken en drinken komen minder duidelijk naar voren als determinanten van een slecht werkvermogen.

Van den Berg's studie (2010) onder Nederlands hoog opgeleid kantoorpersoneel bevestigt het verband tussen psychosociale factoren op het werk en werkvermogen. Dit verband is zelfs sterker dan het verband met leefstijlfactoren als fysieke inspanning en obesitas. Deze leefstijlfactoren zijn overigens wel van invloed op het werkvermogen en gelden meer voor oudere werknemers dan voor jongere werknemers (Van den Berg, 2010). Recent gaat de aandacht uit naar het belang van herstel voor het voorkomen van chronische vermoeidheid en uitputting (De Jonge, Zijlstra en Sluiter, 2010). Tot nu toe ontbreekt onderzoek naar het verband tussen het werkvermogen en de mate waarin werkenden kunnen herstellen tijdens en buiten het werk van tijdelijke en chronische arbeidsbelasting.

4.5 Bouwstenen van employability

Eind jaren tachtig deed ik promotieonderzoek naar arbeidsplaatsonzekerheid (Van Vuuren, 1990, Hartley et al., 1991; Van Vuuren en Klandermans, 1994). Destijds was er sprake van een forse economische crisis. Deze had tot gevolg dat reorganisaties en bedrijfssluitingen plaatsvonden. De aandacht ging toen met name uit naar de gevolgen van ontslagdreiging voor vaste krachten. Later kreeg men ook meer aandacht voor de gevolgen van arbeidsplaatsonzekerheid voor tijdelijke en uitzendkrachten (Klandermans en Van Vuuren, 1999; Klein Hesselink en Van Vuuren, 1999; De Witte en Näsval; 2003; De Cuyper en De Witte, 2006, 2007, 2008). Onlangs hebben mijn oude begeleider Bert Klandermans, mijn vroegere collega John Klein Hesselink en ik (Klandermans, Klein Hesselink en Van Vuuren, 2010; Van Vuuren en Klein Hesselink, geaccepteerd) artikelen geschreven over de verschillende gevolgen voor werkenden met uiteenlopende arbeidscontracten van vaste werknemers tot zzp'ers en ondernemers. Hieruit blijkt dat hoe flexibeler de arbeidsrelatie, hoe groter de kans wordt ervaren om ontslagen te worden, maar hoe minder men de gevolgen vreest van het verlies van de baan of het bedrijf. En hoe minder men ook last heeft van deze ontslagdreiging. Desalniettemin zijn voor de grootste groep werkenden, namelijk degenen met een vast arbeidscontract, de gevolgen ernstig. Zij zijn minder tevreden met hun werk, minder betrokken bij de organisatie, voelen zich minder gezond en denken meer aan vertrek uit de organisatie op momenten dat zij zich zorgen maken over het behoud van hun baan.

Dit terwijl een levenslang dienstverband voor steeds minder mensen in Nederland is weggelegd. Vrijwel alle organisaties hebben te maken met fusies, reorganisaties, outsourcing, enz. De enige zekerheid die we hebben, zegt men wel eens, is dat alles verandert. Baangarantie wordt niet meer gegeven, en ook werkgelegenheidsgarantie is lang niet altijd het geval. Volgens Van Dam (2004) moeten werknemers daarom verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen baan zekerheid. Zonder inzetbaar te zijn (employable), zegt zij, is een loopbaan niet mogelijk. Employability, ofwel het vermogen om productief te zijn en te blijven in werk en beloond te worden daarvoor, is nodig om duurzaam inzetbaar te zijn.

Wat maakt nu dat mensen over dit vermogen beschikken? Fugate et al. (2004) leggen de nadruk op de individuele oorzaken van wat employability volgens hen is, namelijk het vermogen om loopbaanmogelijkheden te identificeren en te realiseren. Naast weten wat voor loopbaan je wilt hebben (loopbaanidentiteit), beschikken over sociaal kapitaal (contacten e.d.) en menselijk kapitaal (kennis, vaardigheden, ervaring), is persoonlijk aanpassingsvermogen volgens hen essentieel voor employability. Dit persoonlijk aanpassingsvermogen hangt volgens hen samen met individuele verschillen in de mate waarin mensen geneigd zijn om zich proactief te gedragen (Crant, 2000, Seibert et al., 2001).

Ook Van der Heijden en Van der Heijde (2006) gaan uit van individuele competenties. Vijf dimensies onderscheiden zij in hun meting van employability: beroepsexpertise, anticipatie (van toekomstige werkveranderingen) en optimalisering (van werkuitskomsten), persoonlijke flexibiliteit (aan kunnen passen aan veranderingen in de arbeidsmarkt), organisatiesensitiviteit (binnen verschillende organisatieonderdelen kunnen presteren) en balans (om kunnen gaan met uiteenlopende belangen van werkgever en van werknemer). Van der Heijden (2011) ziet employability als een noodzakelijke voorwaarde om in de loopbaan vooruitgang te boeken.

McQuaid en Lindsay (2005) zijn van mening dat employability niet alleen een gevolg is van individuele factoren, maar ook van sociale, institutionele en economische factoren. McQuaid en Lindsay noemen een hele reeks van individuele kenmerken: uitlopend van allerlei persoonlijke competenties tot individuele omstandigheden als verantwoordelijk zijn voor een eenoudergezin. Daarnaast noemen zij bredere factoren zoals sociale en institutionele factoren (bijv. geen goed openbaar vervoer of kinderopvang) en economische factoren (zoals vraag en aanbod op de arbeidsmarkt) die het vermogen van iemand beïnvloeden om een baan te krijgen. Deze bredere factoren heb je als individu niet in de hand. Een kredietcrisis maakt dat er veel banen verloren gaan en de werkgelegenheid onder druk komt te staan. Deze crisis heeft de employability van veel mensen schade berokkend.

Ondanks dat McQuaid en Lindsay heel veel factoren noemen, schenken zij geen aandacht aan de activiteiten die werkgevers kunnen ondernemen om de employability van hun werknemers te vergroten. Dat deden wij wel in eerder onderzoek (De Vries et al., 2000; De Vries et al., 2001). Een werkgever kan verschillende interventies zoals opleidingen, taakverbreding of taakverrijking als onderdeel van zijn personeelsbeleid inzetten om de inzetbaarheid van zijn werknemers te bevorderen (Kluijtmans en Ott, 1999, De Vries et al., 2001; Berntson et al., 2006; Wittekind, 2007).

Ook Van Dam (2004) onderzoekt de mate waarin werknemers bereid zijn om deel te nemen aan activiteiten van de werkgever die hun employability en de flexibiliteit van hun organisatie vergroten. Ook kijkt zij naar de mate waarin de werknemers daadwerkelijk dergelijke activiteiten hebben ondernomen. Zij noemt mobiliteitsactiviteiten zoals verandering van inhoud van het werk, locatie, baan of afdeling en deelname aan opleiding en ontwikkeling. Deze dragen bij aan het bieden van nieuwe werkervaring en opleidingsmogelijkheden. De bereidheid om van baan te veranderen vermindert

met het ouder worden. De afhankelijkheid van de organisatie neemt dus toe met de leeftijd. De kansen om elders werk te vinden nemen af. Dit kan volgens Van Dam (2004) leiden tot een vicieuze cirkel: verminderde deelname aan activiteiten die de employability vergroten, leidt tot minder kansen op de arbeidsmarkt en grotere afhankelijkheid van de huidige werkgever en weer tot minder bereidheid om deel te nemen, enz.

4.6 Bouwstenen van vitaliteit

Ryan en Frederick (1997) waren een van de eerste onderzoekers die bouwstenen van vitaliteit beschreven. Zij brachten zowel fysieke bouwstenen als mentale bouwstenen in verband met het bewuste gevoel energiek te zijn en te leven. Voorbeelden van fysieke bouwstenen zijn fysiek functioneren dat positief, en pijn en hoge BMI (BodyMassIndex) die negatief samenhangen met vitaliteit. Voorbeelden van mentale bouwstenen zijn zelfverwezenlijking, zelfvertrouwen, tevredenheid met het leven die vitaliteit bevorderen en psychopathologie, depressie, negatief affect en angst die vitaliteit verminderen (Ryan en Frederick, 1997).

Daarnaast brachten zij vitaliteit in verband met intrinsieke motivatie. Intrinsiek gemotiveerde mensen zijn volgens hen meer vitaal. Ryan en Deci (2000) verstaan onder intrinsieke motivatie de inherente neiging om nieuwe dingen te doen en uitdagingen te zoeken, om de eigen capaciteiten te gebruiken en uit te breiden, om dingen uit te zoeken en te leren. In hun *zelfdeterminatietheorie* veronderstellen Ryan en Deci (2000) dat de mate waarin tegemoet wordt gekomen aan iemands behoefte aan autonomie, competentie en sociale verbondenheid, de beleving van vitaliteit vergroot. Daarentegen zal, volgens Ryan en Deci (2000) de ervaring van gecontroleerd worden, incompetent en niet geliefd zijn de mate van vitaliteit verminderen.

Kenmerken als autonomie en sociale steun worden ook genoemd als belangrijke hulpbronnen op het werk die bijdragen aan de bevlogenheid van werkenden (Schaufeli en Bakker, 2007; Mauno, Kinnunen en Roukolainen, 2007). En naar verwachting dus ook aan vitaliteit. Vitaliteit is immers een van de elementen van bevlogenheid, naast absorptie en toewijding (Schaufeli & Bakker, 2007). In het WEB (werkeisen-energiebronnen) of Job Demands-Resources-model wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen werkkenmerken: werkeisen en hulpbronnen (Demerouti et al., 2001; Bakker en Demerouti, 2007; Bakker en Demerouti, 2008). Werkeisen betreffen alle fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die een inspanning vereisen. Hulpbronnen zijn alle fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die bijdragen aan het realiseren van de taakdoelstellingen die de daarmee verbonden werkeisen verminderen en die persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Demerouti et al., 2001). Werkeisen blijken de voornaamste voorspellers te zijn van burn-out. Dit door middel van een energetisch of stressproces waarin de werkeisen de energiereserves aantasten en op den duur leiden tot chronische vermoeidheid en uitputting. Hulpbronnen zijn de voornaamste voorspellers van bevlogenheid. Dit via een motivationeel proces waarbij hulpbronnen de behoeften aan persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren

en realiseren (Demerouti et al., 2001; Bakker en Demerouti, 2007; Bakker en Demerouti, 2008). Vele hulpbronnen zijn inmiddels onderzocht. Naast autonomie en sociale steun hangen ontwikkelingsmogelijkheden, taakcomplexiteit, variatie in het werk en uitdaging samen met meer bevlogenheid. Omdat vitaliteit een belangrijk element is binnen bevlogenheid, verwacht ik dat deze hulpbronnen op het werk ook positief samengaan met vitaliteit.

Overigens bestrijden een aantal onderzoekers dat werkeisen alleen energie kosten, maar menen zij dat sommige werkeisen ook energie kunnen leveren door de uitdaging die zij vormen om zich bijvoorbeeld te kunnen verbeteren (Van den Broeck et al., 2010). Werkeisen die dus ook een uitdaging betekenen, zouden dan wel bijdragen aan vitaliteit.

Niet alleen kenmerken van het werk kunnen als hulpbronnen fungeren, maar ook kenmerken van de persoon. Xanthopoulou et al. (2007) constateren dat persoonsgebonden hulpbronnen als self-efficacy (vertrouwen in eigen kunnen), op de organisatie gebaseerde eigenwaarde en optimisme samengaan met meer bevlogenheid. Onder de noemer van psychologisch kapitaal onderzochten Vink et al. (2011) het verband tussen self-efficacy, hoop, optimisme en weerbaarheid met werkgebonden hulpbronnen en bevlogenheid. Zij vonden dat dit psychologisch kapitaal samenhangt met bevlogenheid en voor een deel een tussenliggende schakel is tussen werkgebonden hulpbronnen en bevlogenheid. Andere energiegelvers in de privé sfeer zijn de steun van een partner en kinderen, goede vrienden, sport en ontspanning, enz. Net zoals kenmerken in het werk energie kunnen kosten, kunnen zaken buiten het werk evenzeer inspanningen vereisen, zoals de persoonlijke situatie, de werk-privébalans, financiële zorgen, mantelzorg voor kinderen en/of ouders, enz. Al deze zaken kunnen energienemers zijn die de vitaliteit beïnvloeden.

4.7 Bouwstenen van duurzame inzetbaarheid en het Huis van werkvermogen

Zojuist zijn een aantal bouwstenen voor de drie superbouwstenen van duurzame inzetbaarheid 'werkvermogen', 'employability' en 'vitaliteit' gepasseerd. Deze opsomming is slechts een eerste aanzet tot het maken van een model over de oorzaken van duurzame inzetbaarheid. Onderzoek is nodig of bouwstenen ontbreken en hoe de drie superbouwstenen en bouwstenen elkaar beïnvloeden. Versterken de drie superbouwstenen elkaar voor de mate van duurzame inzetbaarheid? Is duurzame inzetbaarheid inderdaad alleen maar mogelijk als iemand een goed werkvermogen en een grote employability heeft en zeer vitaal is? Kan iemand 'employable' zijn of een goed werkvermogen hebben zonder vitaal te zijn? Gelden deze verbanden bij elke leeftijd of opleiding?

Om in een oogopslag te kunnen zien welke bouwstenen samenhangen met de superbouwstenen 'werkvermogen', 'employability' en 'vitaliteit' heb ik deze in het *Huis van werkvermogen* (Ilmarinen et al., 2005; Gould et al., 2008) geplaatst (zie tabel 3). Aan het huis heb ik in tabel 3 een kelder toegevoegd waarin de leeftijd staat van de werkende.



Volgens Gould et al. (2008) hangt werkvermogen samen met de bouwstenen van alle verdiepingen. En sommige van de bouwstenen, zoals gezondheid en fysieke en mentale werkbelasting, hangen sterker samen met werkvermogen dan de andere.

Tabel 3 Bouwstenen (verdiepingen en omgeving) en superbouwstenen voor duurzame inzetbaarheid in het Huis van Ilmarinen

	Werkvermogen	Employability	Vitaliteit
Kelder			
Leeftijd	-	---	
Begane grond			
Gezondheid	+++	++	++
Functionele capaciteiten	+++	+	
Leefstijl	++		++
Eerste verdieping			
Competenties	+	++	++
Kennis	+	++	
Vaardigheden	+	++	
Tweede verdieping			
Waarden	+	+	++
Attitude	+	++	++
Motivatie	+	++	++
Derde verdieping			
Werk			
Werkomgeving	+	+	
Werkinhoud en eisen	+	+	+++
Fysieke belasting	--		-
Mentale belasting	---		-
Bedrijf en organisatie	+	++	
Management en (situationeel) leiderschap	+	++	+
Omgeving			
Familie	+	+	+
Vrienden	+	+	+
Kennissen	+	+	
Maatschappij	+	++	

Wat betreft de bouwstenen voor employability ligt het accent op andere verdiepingen dan voor werkvermogen. De persoonlijke competenties zijn voor iemands employability van groot belang: de kennis en vaardigheden, werkervaring, adaptievermogen en persoonlijkheidskenmerken zoals proactiviteit. Daarna de houding ten opzichte van het werk en ten opzichte van activiteiten om de eigen employability te vergroten. En vervolgens de werksituatie en de daar geboden loopbaanondersteuning en scholing. De gezondheid is ook hier van invloed. Hoe slechter iemands gezondheid en functionele capaciteiten, hoe slechter de kansen om productief en belonend werk te houden.

En last, but not least, de interactie met de maatschappij, als de economische situatie terugloopt en de gelegenheid om werk te vinden daalt, dan vermindert ook voor velen hun employability.

Evenals bij de bouwstenen van werkvermogen en employability het geval is, kunnen de bouwstenen van vitaliteit ingedeeld worden naar de vier verdiepingen en de omgeving van het Huis van werkvermogen. Gezondheid en leefstijl spelen een belangrijke rol in iemands vitaliteit, net zoals iemands persoonlijkheidskenmerken, passende competenties, intrinsieke motivatie, waarden in het werk, tevredenheid met het werk, en de mate waarin het werk en de omgeving biedt wat iemand zoekt.

De superbouwstenen van duurzame inzetbaarheid 'werkvermogen', 'employability' en 'vitaliteit' hebben gemeen dat voor elk de interactie tussen capaciteiten en kenmerken van de werknemer aan de ene kant en kenmerken van het werk aan de andere kant van belang is. De precieze kenmerken en capaciteiten van de werknemer en kenmerken van het werk die als bouwstenen voor iedere superbouwsteen fungeren, lopen echter uiteen. Vitaliteit lijkt in tegenstelling tot werkvermogen en employability los te staan van iemands leeftijd. Voor vitaliteit lijken vooral de volgende bouwstenen er toe te doen: gezondheid, leefstijl, psychologisch kapitaal en intrinsieke motivatie door de mate waarin het werk en de omgeving tegemoet komt aan iemands behoefte aan autonomie, verwantschap en competentie.

Hiermee sluit ik mijn eerste aanzet af tot het maken van een model over de oorzaken van duurzame inzetbaarheid. Ik ga verder met mijn eerste ideeën over een model van de effectiviteit van interventies op het terrein van vitaliteitsmanagement. Hierbij zal ik voorbeelden geven van praktische, beleidsgerichte interventies die binnen dit model passen.

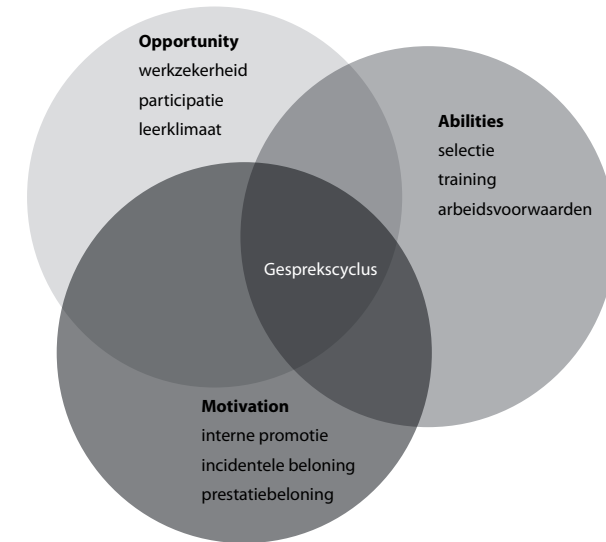
5 Welke instrumenten vergroten de vitaliteit van de werknemer en van de organisatie?

Veel onderzoek heb ik tot nu besproken, maar wat betekent dit voor de praktijk? Wat leert dit ons over effectieve interventies? Aan welke knoppen moeten we nu draaien om er voor te zorgen dat de vitaliteit van werkenden toeneemt? En wie dient er te draaien? Alleen de werkende zelf of ook de werkgever? Zoals al blijkt uit het net gegeven overzicht van de bouwstenen die er toe doen, zijn er veel knoppen om aan te draaien. Als werkgevers draaien, noem ik dat vitaliteitsmanagement, want vitaliteitsmanagement is volgens mij het geheel aan activiteiten die werkgevers ontplooiën om hun werknemers te stimuleren tot gezond en productief langer doorwerken en het behouden van plezier in het werk.

Vitaliteitsmanagement is een onderdeel van human resources management. HRM beschreven mijn oud-collega's en ik als alle beslissingen en activiteiten van organisaties gericht op het gedrag en inzet van werknemers (Gründemann, Willemsen, De Vries & Van Vuuren, 2001). Binnen HRM maakten we een onderscheid naar drie abstractie-niveaus, namelijk personeelsfilosofie, specifiek beleid en instrumenten (activiteiten, praktijken). In deze rede ga ik vooral in op de instrumenten die werkgevers kunnen inzetten om de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers te vergroten.

Opvallend is dat in de literatuur over human resources management nauwelijks de koppeling wordt gelegd tussen de bouwstenen die vitaliteit, employability en werkvermogen beïnvloeden en de HR-instrumenten die hieraan bijdragen. Een gunstige uitzondering is het proefschrift van Luc Dorenbosch (2009). De onderzoeksliteratuur rondom HRM tracht vooral de centrale stelling van HRM te onderbouwen. Deze stelling luidt dat mensen van fundamenteel belang zijn voor het succes van de organisatie. Het menselijk kapitaal moet niet worden gezien als kostenpost, maar als doorslaggevend voor de prestaties van de organisatie. Het meeste onderzoek is dan ook gericht op de vraag of organisaties die een goed ontwikkeld personeelsbeleid voeren, beter presteren dan organisaties die minder doen op dit gebied (Gründemann et al., 2001).

In dat kader wordt een onderscheid gemaakt tussen HR-beleid dat gericht is op beheersing en HR-beleid dat zich richt op betrokkenheid (Wood en De Menezes, 1998). Wood en De Menezes (1998) verstaan onder hoge-betrokkenheid-HR-praktijken die praktijken die tot doel hebben de betrokkenheid bij de organisatie te vergroten en het mogelijk te maken dat werknemers zich binden aan de organisatie en zich identificeren met de organisatie. Het AMO-model van Appelbaum et al. (2000) geeft aan welke instrumenten helpen om de betrokkenheid en als gevolg daarvan de prestaties van werknemers te bevorderen. AMO staat voor *abilities*, *motivation* en *opportunity*. Dit model stelt dat goed personeelsbeleid drie kerntaken heeft: zorgen dat het personeel kan wat zij moeten doen (*abilities*), wil wat zij moeten doen (*motivation*) en in staat is om te doen wat zij willen doen (*opportunity*) (zie figuur 4).



Figuur 4 Inhoud van Talentmanagementscan (Van Vuuren, Kampermann, Vander Meeren et al., 2011)

HR-praktijken als een strenge selectie, ontwikkeling van talenten en goede arbeidsvoorwaarden richten zich op de kwaliteit en het behoud van aanwezige kennis en vaardigheden. Voor de motivatie worden HR-praktijken als het maken van interne promoties, incidentele beloning bij uitzonderlijke prestaties en allerlei vormen van prestatiebeloning ingezet. Werkzekerheid, inspraak en medezeggenschap (waaronder autonomie) en een open leerklimaat moeten zorgen dat de werknemers de mogelijkheden hebben om te presteren. Een HR-praktijk die zowel van invloed is op het kunnen, het willen als het in staat zijn, is de wijze waarop functionerings-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken plaatsvinden.

Dit model hebben we gebruikt om een *Talentmanagementscan* te maken. Deze scan biedt zicht op de vraag of een organisatie de juiste maatregelen treft om talent te behouden, verder te ontwikkelen en/of aan te trekken (Van Vuuren, Kampermann, Vander Meeren et al., 2011).

Het AMO-model laat zien dat HRM leidt tot een productieve werknemer. Het biedt echter geen antwoord op de vraag welke HR-instrumenten de duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroten. Het AMO-model gaat uit van de veronderstelling dat HR-praktijken zowel gunstig zijn voor de medewerkers als voor de organisatie. Het onderzoekt echter niet specifiek of bepaalde HR-activiteiten heilzaam zijn voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Voor een deel kunnen de uitkomsten van het onderzoek van Luc Dorenbosch (2009), Dorien Kooij (2010a, 2010b) en Karina van der Voorde (2010) hierop antwoord geven.

Luc Dorenbosch (2009) stelt expliciet de relatie tussen vitaliteit en HR-praktijken aan de orde. Vitale werknemers kenmerken zich volgens hem door de bereidheid om hun energie te investeren in en door zich proactief te willen inzetten voor de verbetering

van werkprocessen en voor de eigen loopbaan en ontwikkeling. Deze groep vitale werknemers blijken duidelijk te onderscheiden te zijn van de groep betrokken, tevreden werknemers zonder gezondheidsklachten. Dorenbosch (2009) vindt dat drie HR-instrumenten de kern vormen om de vitaliteit van de werknemers en de organisatie te bevorderen. Dit zijn een efficiënte interngerichte personeelsbezetting, functionele training en loopbaanontwikkeling. Deze HR-instrumenten hangen zowel samen met een betere beleving van het werk door de werknemers, als met betere prestaties van de afdelingen waar de werknemers werken. Daarnaast noemt hij twee flankerende HR-instrumenten, te weten 'attractieve arbeidsvoorwaarden' en 'werk-privémaatregelen'. Deze gaan wel samen met een positieve werkbeleving, maar niet met betere afdelingsprestaties. De inzet van een laatste HR-instrument 'prestatiebeoordeling' blijkt zelf negatief samen te hangen met werkbeleving en afdelingsprestaties. Dorenbosch (2009) concludeert dat vitaliteit vooral toeneemt in ruil voor het beter kunnen worden in je baan en loopbaanperspectief, in plaats van meer salaris of betere arbeidsvoorwaarden.

Dorien Kooij (2010a, 2010b) richt zich in haar proefschrift op het belang van HR-instrumenten voor de inzetbaarheid van oudere werknemers. Zij onderscheidt daarbij vier bundels van personeelsinstrumenten die organisaties kunnen inzetten om hun oudere werknemers te motiveren langer door te werken. Dit zijn ontwikkelinginstrumenten, behoudinstrumenten, ontzie-instrumenten en benut-instrumenten. Voorbeelden van ontwikkelinstrumenten zijn training en promotie, die werknemers helpen om beter te functioneren. Voorbeelden van behoudinstrumenten zijn veiligheidsmaatregelen en het bieden van flexibele werktijden, die werknemers helpen hun huidige niveau van functioneren te behouden. Voorbeelden van ontzie-instrumenten zijn demotie of taakverlichting, die werknemers helpen om goed te functioneren op een lager niveau wanneer behoud of herstel niet meer kan. Voorbeelden van benutinstrumenten zijn horizontale baanverandering of taakverrijking, die werknemers helpen terug te keren naar hun vorige niveau van functioneren bij vermindering van capaciteiten. Uit Kooij's onderzoek komt dat onder de ouderen vooral hoger opgeleide en mannelijke werknemers gebaat zijn bij ontzie-instrumenten. Alle leeftijden blijken profijt te hebben van ontwikkelinstrumenten. En met de leeftijd nemen behoudinstrumenten in belang toe voor de mate waarin werknemers betrokken zijn bij de organisatie en tevreden zijn met hun baan.

Kooij beperkt zich in haar onderzoek tot de effecten van HRM op twee aspecten van het werkgeeluk van werknemers: organisatiebetrokkenheid en baantevredenheid. Karina van der Voorde (2010) laat in haar proefschrift zien dat de gevolgen van HRM niet zo maar te generaliseren zijn van dit welzijnsaspect naar alle welzijnsaspecten. Zij toont namelijk aan dat HR-instrumenten geen gunstig effect hebben op elk type welzijn van de medewerkers. De inzet van HR-praktijken blijkt samen te gaan met werkgeeluk en een goede werkrelatie, maar niet altijd met een goede gezondheid. Bijvoorbeeld doordat een HR-maatregel leidt tot meer tevredenheid met de baan, maar wel ten koste gaat van de gezondheid.

Van der Voorde (2010) laat zien dat HRM dus leidt tot een productieve en gelukkige werknemer, maar niet altijd tot een gezonde werknemer. Ook Dorenbosch (2009) vindt dat vitaliteit en gezondheid niet altijd samen hoeven te gaan. Om een duurzaam inzetbare werknemer te hebben, moeten we echter HR-praktijken hebben die leiden tot een werknemer die gezond, productief en met plezier aan het werk is. Wat is volgens mij daarvoor nodig?

Maatregelen zijn nodig in de lijn van het vitaliteitspakket, zoals minister Kamp voorstelde afgelopen juli (SZW, 2011). Dit pakket bestaat vooral uit maatregelen over de loopbaan en de mobiliteit voor de 55-plussers. Daarnaast wordt ook aandacht besteed aan het behoud van de gezondheid en vitaliteit van de ouder wordende werknemer, aan een goede verhouding tussen de arbeidskosten en de productiviteit, en aan de beeldvorming over oudere werknemers.

Dit ziet er veelbelovend uit. Maar is dit pakket nu voldoende? Naar mijn mening is vitaliteitsmanagement meer dan dit. Hierna som ik een voor een op waar nog meer aan gedacht kan worden. Om er voor te zorgen dat ieder gezond, productief en met plezier aan het werk is. Het gaat daarbij om de volgende zaken:

Het juiste doel: niet alleen curatie, maar ook preventie en amplitie

In mijn ogen is het onvoldoende alleen maatregelen te treffen die de gevolgen van een verminderde vitaliteit tegengaan of die verminderde vitaliteit voorkomen. Vitaliteitsmanagement dient ook gericht te zijn op amplitie. Dat wil zeggen: op het versterken van de vitaliteit van werknemers. Te veel denkt men bij maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te verhogen alleen aan curatief en preventief WIA- en WW-beleid. Ook Kamp (SZW, 2011) schrijft: 'Uiteindelijk is van belang dat een bijgesteld beeld leidt tot blijvende investeringen in de gezondheid, scholing en mobiliteit van ouder wordende werknemers, waardoor zij aan het werk kunnen blijven en weer sneller aan het werk komen als zij werkloos worden.'

Uiteraard zijn curatieve en preventieve maatregelen nodig. Maar dit komt tot nu toe nog te veel neer op het ontzien van de oudere werknemers. Terwijl dit maar een van de mogelijkheden is om de balans tussen belasting en belastbaarheid te herstellen (Veerman, 1990; Van Dijk et al., 1990). Het ontzien gebeurt veelal in de vorm van aanpassing van de werkbelasting door minder uren en lichtere taken (Van Vuuren et al., 2001a; Van Vuuren, 2001b). Dit gebeurt niet alleen op individueel niveau ten behoeve van bijvoorbeeld de reïntegratie van een langdurig zieke medewerker, maar ook in het kader van ouderenbeleid in de vorm van leeftijdsvakantiedagen, seniorenverlof, werkdienstenvrijstelling (bijv. geen nachtdiensten) en demotie (Lokhorst, 2009). Het Vitaliteitspakket (SZW, 2011) gaat hier tegen in en stelt dat het uitgangspunt moet worden: 'het investeren in alle generaties in plaats van het ontzien van de oudere werknemers.' Dit door het vergroten van de belastbaarheid – de andere mogelijkheid om de balans tussen belasting en belastbaarheid te herstellen – van de werkende door scholing, mobiliteit en gezondheidsbevordering. Dit neemt niet weg dat de focus van het pakket nog steeds negatief is. Het gaat nog steeds om het voorkomen van arbeidsongeschiktheid en werkloosheid. Een belangrijke kans blijft hier liggen. Dezelf-

de maatregelen kunnen immers bijdragen aan het bevorderen van het functioneren, gezondheid en welbevinden. *Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden!*



Figuur 5 Voor iedereen ...

De juiste doelgroep: niet alleen ouderen, maar werknemers van elke leeftijd

Hoewel Kamp (SZW, 2011) spreekt over investeren in alle generaties, zijn de meeste maatregelen uit het Vitaliteitspakket gericht op 55-plussers terwijl niet alleen oudere werknemers dienen te groeien in functioneren, maar ook hun jongere collega's. Ook is bekend dat de verschillen in gezondheid, functioneren en welzijn binnen een bepaalde leeftijdscategorie groter zijn dan tussen de leeftijdscategorieën. Vele andere factoren zijn hierop van invloed. Zoals het opleidingsniveau, de werk-privébalans, het hebben van een chronische ziekte of een arbeidshandicap en het type aanstelling. Zo zijn de verschillen in gezondheid op grond van opleiding groter dan op grond van leeftijd. Verder speelt iemands kapitaal een rol. Luthans et al. (2004) onderscheiden naast iemands menselijk kapitaal (wat je weet: ervaring, opleiding, vaardigheden, kennis en ideeën) en sociaal kapitaal (wie je kent: relaties, netwerk van contacten en vrienden) iemands psychologisch kapitaal. Dit psychologisch kapitaal bestaat uit wie je bent, in plaats van wat en wie je kent. Psychologisch kapitaal omvat zelfvertrouwen, hoop, optimisme en veerkracht (Vink et al., 2011). Al deze factoren maken dat iedereen uniek is. En dat het onvoldoende is om vitaliteitsmanagement alleen te richten op de ouderen. Ten slotte gaat het erom dat iedere werkende vitaal de arbeidsmarkt betreedt en deze ook weer vitaal verlaat bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Als men pas bij oudere werknemers aan hun vitaliteit begint te werken, dan is men te laat.

De juiste inhoud: niet alleen HR-maatregelen zoals scholing en mobiliteit, maar ook Arbomaatregelen

In grotere organisaties is vaak sprake van een scheiding tussen Arbo- en HRM-aangelegenheden. Ook de Amerikaanse en Engelse HRM-literatuur ziet Arbo- en verzuimbeleid veelal over het hoofd (Gründemann et al., 2001).

Maatregelen zoals scholing en mobiliteit zijn zeker nodig. Deze blijken zowel samen te gaan met vitaliteit (Dorenbosch, 2009) als met employability (Becker, 1993, Berntson et al., 2006). Ook Klink en anderen (2010; blz. 12) vinden dat maatregelen zich moeten

richten op het creëren en openhouden van mogelijkheden. In hun visie draagt vooral dat bij aan duurzame inzetbaarheid: 'Het creëren en openhouden van mogelijkheden ligt enerzijds op het niveau van kennis, vaardigheden, competenties en motivatie van de medewerker, anderzijds op het flexibele aanbod van werk op micro-, meso- en macroniveau.' Ons onderzoek liet eveneens zien dat interventies zoals opleidingen, taakverbreding of taakverrijking worden ingezet om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen (De Vries et al., 2000; De Vries et al., 2001). Verder ondersteunde ik vanuit Loyalis Kennis & Consult de totstandkoming van een loopbaancentrum van een groot bestuur in het voortgezet onderwijs. Een loopbaancentrum dat gericht is op de bevordering van interne, vrijwillige mobiliteit van het personeel. Tevens was ik betrokken bij het project 'Opleiding op leeftijd' van Loyalis voor de werkgevers in de Energie, Kabel & Telecom en Afval & Milieu om oudere, laagopgeleide werknemers te bewegen tot ontwikkeling en scholing (Den Ouden, Van Vuuren en Verbeek, 2009; WENb, 2009).

De aandacht voor scholing en mobiliteit, moet echter niet ten koste gaan van de aandacht voor de gezondheid van de werknemers. Het Vitaliteitspakket benadrukt terecht dat een goede gezondheid een essentiële voorwaarde is om te kunnen blijven werken. Dat kan door gezondheidsbevordering in de vorm van leefstijlmaatregelen gericht op de persoon zoals meer bewegen, gezondere voeding en meer ontspanning. Maar ook van belang is verbetering van de arbeidsomstandigheden door maatregelen gericht op het werk, door de oorzaak van problemen op het gebied van de veiligheid, gezondheid en welzijn weg te nemen of te verminderen (aanpak bij de bron). Tweederde van de WIA-instroom is een gevolg van psychische en bewegingsapparaatklachten (Jehoel-Gijsbers, 2010). Maatregelen om de fysieke en psychische overbelasting tegen te gaan op het werk zijn dus hard nodig. Voor de werkgeversverenigingen in de energie- en nutssector reden om bedrijven te ondersteunen met het project 'Alles goed? Samen werken aan minder psychisch verzuim.' Dit project, dat wij begeleiden vanuit Loyalis, richtte zich op het bespreekbaar maken van psychische klachten tussen leidinggevende en werknemers. Want als psychische klachten op tijd worden gesignaleerd en preventieve acties worden ingezet, kan psychisch verzuim worden voorkomen (Pardoën, Van Vuuren en Wolswijk, 2011).

De aanpak van psychische belasting staat ook centraal in een dagboekstudie bij drie basisscholen in Zuid-Limburg. Daar onderzoeken wij vanuit Loyalis in samenwerking met de Erasmus Universiteit welke activiteiten het personeel energie geven en welke energie kosten. Onder meer wordt de werk-privébalans hiervoor onder de loep genomen.

Verder zijn reïntegratiemaatregelen zeer bruikbaar. Tenslotte hebben deze als doel een zo spoedig mogelijke terugkeer van verzuimende werknemers en de instroom van gedeeltelijk arbeidsongeschikten te bevorderen. Dit door een goede begeleiding, werkaanpassingen en nazorg. De vele onderzoeken die ik samen met collega's van TNO Arbeid heb gedaan, gaven aan dat daar nog veel winst valt te behalen als deze goed worden toegepast (Van Vuuren en Ybema, 2009; Reijenga, Maurits, Van Vuuren, 2009; Piek et al., 2008; Van Vuuren et al., 2005; Reijenga, Zwinkels, Van Vuuren, 2004;

Andriessen, Van Vuuren en Smulders, 2004; Steenbeek, Kalshoven, Van Vuuren, 2004; Van Vuuren en Van Gent, 2002; Van Vuuren et al., 2002; Van Vuuren et al., 2001a, Van Vuuren et al. 2001b; Van Vuuren et al., 2000; Vinke et al., 1998, Gründemann en Van Vuuren, 1998; Gründemann en Van Vuuren, 1997).

Het juiste soort interventies: niet alleen individuele interventies, maar ook team- en organisatorische interventies

Opvallend is dat meestal alleen gedacht wordt aan het bevorderen van de vitaliteit door de inzet van maatregelen op individueel niveau. Dit terwijl ook een ander aangrijpingspunt mogelijk is: die van het team, afdeling, functiegroep of de gehele organisatie. Ik wil hierbij pleiten voor de invoering van nieuwe organisatievormen die recht doen aan de kennis, het initiatief en het verantwoordelijkheidsbesef bij werknemers. Herontwerp van functies en bevordering van samenwerking in en tussen teams kan de mate waarin werknemers autonomie, competentie en sociale verbondenheid ervaren, bevorderen en daarmee hun beleving van vitaliteit vergroten. Ook vanuit het idee van de inclusieve arbeidsorganisatie (Nijhuis, Mulders & Zijlstra, 2011) bepleit men aanpassing van de organisatie door inclusief herontwerp van werkprocessen. Dit om de functies aan te laten sluiten bij de mogelijkheden van alle werknemers, ook van werknemers met een beperking. Een inclusieve arbeidsorganisatie kan zo mensen met arbeidsbeperkingen werk bieden en voorkomen dat werknemers voortijdig uitvallen met beperkingen door ziekte of veroudering.

De juiste afstemming op de persoon en situatie: niet alleen standaardmaatregelen, maar ook maatwerk

Tegenwoordig pleit men onder andere vanwege de vele individuele verschillen en de sterk wisselende arbeidsrelaties voor het maken van 'Ideosyncratic deals' (I-deals: Rousseau, 2005; De Pater, 2011; Nauta, 2011). Een i-deal is een individuele afspraak tussen een werknemer en zijn werkgever. Deze afspraak is maatwerk en afgestemd op de specifieke behoeften en wensen van de werknemer. I-deals zijn per definitie zowel gunstig voor de werkgever als voor de werknemer. Voorbeelden van I-deals zijn afspraken over scholing, inhoud van het werk en de afstemming tussen werk en privé. De Pater (2011) verwacht dat I-deals positief bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers.

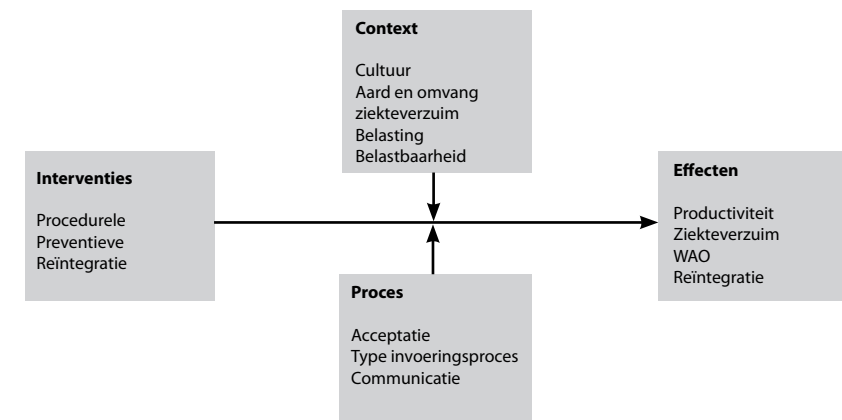
De juiste actoren: niet alleen de werknemer, maar ook de werkgever, sociale partners en overheid

Minister Kamp erkent dit en schrijft over het Vitaliteitspakket (SZW, 2011): 'We moeten er met elkaar voor zorgen dat mensen gezond, vitaal en productief tot aan de pensioenleeftijd kunnen blijven werken.' Met 'elkaar' bedoelt hij in eerste instantie de werknemer, in samenspraak met de werkgever. Daar ligt volgens hem de primaire verantwoordelijkheid voor het realiseren van duurzame inzetbaarheid. In tweede instantie noemt hij de rol van de sociale partners en de overheid (zie ook de afspraken tussen werkgevers- en werknemersorganisaties zoals opgenomen in de 'Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid' van de Stichting van de Arbeid (2011). Cruciaal is hoe werkgevers en werknemers vorm kunnen geven aan deze gezamenlijke

verantwoordelijkheid voor vitaliteit. Zo blijkt uit onderzoek van oud TNO-collega's en mijzelf (Piek et al., 2008; Van Vuuren en Ybema, 2009) dat een langdurig zieke werknemer die zelf actief is en initiatieven neemt, een grotere kans heeft op succesvolle reïntegratie. Toch stelt een groot deel van de zieke werknemers zich afhankelijk op. Terecht schenken de ministeries van SZW en VWS in hun actieplan 'Gezond bedrijf' in mijn ogen daarom aandacht aan het bevorderen van de zelfredzaamheid van werknemers, zodat zij zelf in staat zijn invloed uit te oefenen op hun duurzame inzetbaarheid en problemen door bijvoorbeeld overgewicht, depressie en stress zoveel mogelijk voor zijn.

De juiste aanpak: niet alleen richten op de inhoud van interventies, maar ook op het proces van invoering en de context waarbinnen het gebeurt

Resultaten van een Europese studie die Rob Gründemann en ik naar de terugdringing van verzuim hebben gedaan (Gründemann en Van Vuuren, 1997, Gründemann en Van Vuuren, 1998) leerden ons dat, willen maatregelen succesvol zijn er niet alleen gekeken moet worden naar de inhoud van de maatregelen, maar dat ook succesfactoren van belang zijn over het proces van acceptatie en over de aansluiting tussen de inhoud van de maatregel en de context. Ook mijn latere onderzoeken naar arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid bevestigden deze succesfactoren. Figuur 6 toont de succesfactoren die destijds zijn onderscheiden (Van Vuuren et al., 2001a; Van Vuuren et al., 2001b).



Figuur 6: Inhoud, proces en context van verzuiminterventies bepalen effecten (Van Vuuren et al., 2001a; Van Vuuren et al., 2001b).

Ook voor maatregelen die ervoor dienen te zorgen dat ieder gezond, productief en met plezier aan het werk is, lijken mij dergelijke succesfactoren relevant. Deze succesfactoren geven bovendien aan dat niet te verwachten valt dat een bepaalde maatregel klakkeloos door elke organisatie kan worden overgenomen. Ook een zogenaamde *best practice* zal vermoedelijk moeten worden aangepast. Een maatregel, of een samenhangend pakket van maatregelen, zal waarschijnlijk altijd maatwerk moeten zijn, in die zin

dat goed aangesloten moet worden op de context in de betreffende organisatie. Binnen de context is de organisatiecultuur een cruciale factor. In veel organisaties bestaat een negatief beeld over oudere werknemers (Nauta et al., 2004; Van Dalen et al., 2009). Zo vindt men oudere werknemers bijvoorbeeld duur. Dit beeld is ten dele terecht en stoelt op het feit dat extra arbeidskosten voor oudere werknemers veroorzaakt kunnen worden door de eerder genoemde ontzietinstrumenten als extra vrije dagen (Stichting van de Arbeid, 2011). Kamp (SZW, 2011) juicht het voornemen van de Stichting van de Arbeid daarom toe om ontzietinstrumenten die niet bijdragen aan de arbeidsparticipatie van ouderen, budgetneutraal om te vormen in duurzaam inzetbaarheidsbeleid voor alle werknemers.

Ook signaleert Kamp (SZW, 2011) dat de meeste organisaties geen cultuur kennen waarin scholing en mobiliteit vanzelfsprekend zijn. Het Vitaliteitspakket biedt daarom maatregelen om een leer- en mobiliteitscultuur te helpen bevorderen en om de beeldvorming over oudere werknemers te veranderen. Bij zowel de oudere werknemer zelf, als van zijn omgeving op het werk en thuis.

Ten slotte is het belangrijk dat bij de beoogde effectiviteit van interventies niet alleen wordt gelet op de gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid, maar ook wordt gekeken naar effecten voor de prestaties van de organisatie, omdat alleen als er zowel sprake is van een win-winsituatie voor werknemers en werkgever dit een goede stimulans is voor het blijvend doorvoeren van de maatregelen.

De juiste opzet: niet alleen maatregelen invoeren, maar dat doen op grond van een breed gedragen en onderbouwd plan van aanpak

Uit de zo net genoemde aandachtspunten blijkt al dat vitaliteitsmanagement niet iets is wat je zomaar even doet. Er zijn veel zaken om rekening mee te houden. Een gedegen onderzoek dat leidt tot een gedragen en onderbouwd plan van aanpak kan hierbij helpen. Positief vind ik het aanbod uit het Vitaliteitspakket (SZW, 2011) om tot eind 2012 geld uit het Europees Sociaal Fonds (ESF) beschikbaar te stellen om de duurzame inzetbaarheid in individuele organisaties te bevorderen. Dit door organisaties de mogelijkheid te bieden om hulp in te schakelen voor het maken van een breed gedragen plan van aanpak en voor het uitvoeren daarvan om de inzetbaarheid te vergroten.

Een goede basis voor het opstellen en uitvoeren van een breed gedragen en onderbouwd plan van aanpak geeft het V-model (Stollwerk en Thijssen, 2010). V staat voor de Romeinse 5 waar vijf activiteiten mee worden aangeduid.

De 5 V's staan voor:

VERKENNEN: kwantitatieve en kwalitatieve informatie verzamelen om een start te kunnen maken met vitaliteitsmanagement en om de effectiviteit van genomen maatregelen te evalueren.

VOORLICHTEN: creëren van draagvlak en betrokkenheid en het beïnvloeden van de organisatiecultuur.

VITALISEREN: maatregelen gericht op het herstellen, behouden of versterken van werkvermogen, employability en vitaliteit door het vergroten van de belastbaarheid.

VERLICHTEN: maatregelen gericht op het herstellen of behouden van werkvermogen, employability en vitaliteit door het verminderen van de werkbelasting in tijd of inhoud.

VERTREKKEN: maatregelen gericht op het ondersteunen van de interne en externe mobiliteit.

Aan wat voor maatregelen moet hierbij worden gedacht? Hieronder een aantal voorbeelden:

Vitaliseren: draagkracht vergroten

- Gesprekscyclus benutten voor aandacht voor functioneren, ontwikkeling en scholing
- Scholing en opleiding: functiegerichte of ontwikkelingsgerichte scholing
- Loopbaanbegeleiding
- Persoonlijk budget voor ontwikkeling
- Taakverbreding en taakverdieping
- Leefstijl: gezonde voeding, fitness, stoppen met roken
- Ontspanning, herstel en rust
- Health checks
- Het Nieuwe Werken; tijd- en plaatsongebonden werken
- Invoering zelfstandige teams
- Intervisie en coaching
- Coachend leiding geven
- Functieroulatie, stages
- Positieve organisatiecultuur.

Verlichten: draaglast verminderen

- Meer functiedifferentiatie
- Efficiënter vergaderen/minder vergaderingen
- Deeltijdwerken
- Flexibele werktijden
- Seniorenverlof
- Demotie
- Herontwerp van functies
- Technische hulpmiddelen om fysieke belasting te beperken
- Technische hulpmiddelen om veiligheid te vergroten
- Afspraken om werkdruk te verminderen.

Vertrekken

- Horizontale en verticale, interne en externe mobiliteit
- Detachering
- (Deeltijd)pensioen
- Vertrekregeling.

Dit V-model van Verkennen, Voorlichten, Vitaliseren, Verlichten en/of Vertrekken heb ik voor Loyalis ingevuld met de stappen die ondernomen moeten worden en de te onderzoeken onderwerpen. De onderwerpen volgen uit de gevonden bouwstenen van werkvermogen, employability en vitaliteit, ingedeeld volgens de verdiepingen

van het Huis van werkvermogen (Ilmarinen et al., 2005; Gould et al., 2008). Dit heeft geleid tot de ganzenbordmethodiek *Vitaal in je werk* (zie figuur 7). Loyalis legt de regie op de uitvoering van deze methodiek bij voorkeur in de organisatie. Centraal daarbij staat het uitgangspunt dat het onderzoek 'van de organisatie en de medewerkers' is. Er wordt daarvoor een werkgroep ingericht waarin de leiding en het personeel (OR/MR) zijn vertegenwoordigd. In overleg met de werkgroep wordt het onderzoeksmodel en de vragenlijst vastgesteld. De werkgroep zorgt voor de interne communicatie en levert een substantiële bijdrage in het hele proces. Door op deze wijze te werken, wordt een gemiddelde deelnamescore aan de vragenlijst van meer dan 80% gerealiseerd (Van Vuuren, Willers & Van Dam, 2011). Voor medewerkers biedt deze methodiek zicht in de eigen mate van duurzame inzetbaarheid en in punten waar verbetering mogelijk is. Wanneer de uitkomsten van de vragenlijst daar aanleiding toe geven, dan krijgt de medewerker een persoonlijk gesprek met een arbeidsdeskundige aangeboden. Of de medewerker daar op ingaat, is de beslissing van de medewerker zelf. Op basis van dit gesprek kan het advies volgen dat een vervolgtraject gewenst is. Voor de organisatie biedt de ganzenbordmethodiek inzicht in het wel en wee van de organisatie wat betreft vitaliteit, werkvermogen en employability. De werkgroep krijgt de groepsrapportage gepresenteerd. In samenspraak met een consultant van Loyalis bepaalt de werkgroep, na consultatie van het personeel, welke vervolggacties gewenst of noodzakelijk zijn om de vitaliteit van de werknemers en de organisatie te verbeteren. Waar moet de organisatie extra aandacht aan besteden? Wat gebeurt er al? Waar dreigen knelpunten? De ganzenbordmethodiek biedt daarmee ook inzicht in het functioneren van de eigen organisatie. Daarmee krijgt de organisatie een instrument in handen om een breed gedragen en onderbouwd plan van aanpak op te stellen en uit te voeren om verbeteringen aan te brengen op het gebied van duurzame inzetbaarheid in hun organisatie.



Figuur 7 Ganzenbordmethodiek *Vitaal in je werk* van Loyalis Kennis & Consult

Sinds 2010 maken we bij Loyalis Kennis & Consult gebruik van deze ganzenbordmethodiek *Vitaal in je werk*. De organisaties zijn hierover positief. Zo zegt een directeur van een basisschool waar we aan de slag geweest (Loyalis, 2011) het volgende hierover: 'De vitaliteitscan van Loyalis heeft ons een mooie doorkijk in onze school gegeven. Het is wel belangrijk dat iedereen meedoet. Juist door de verbeterpunten die eruit rollen, met zijn allen te bespreken, creëer je draagvlak in je organisatie. Dat maakt het makkelijk om zaken als werkdruk en ziekteverzuim aan te pakken. Loyalis biedt ook een vervolg met workshops en een training. Dat lijkt me volgend schooljaar de moeite waard!'

Dit waren mijn eerste ideeën om te komen tot een model over de effectiviteit van interventies op het terrein van vitaliteitsmanagement en welke praktische beleidsgerichte interventies daarbij zouden kunnen passen. Deze ideeën zijn niet meer dan een tussenstand. We weten al veel, maar veel weten we ook nog niet. Vele zaken zijn nog niet in wetenschappelijk onderzoek afdoende aan de orde gekomen. Hierna ga ik in op welke vragen nog beantwoord dienen te worden willen we *evidence based* aan de slag kunnen met vitaliteitsmanagement.

6 Welke vragen op het gebied van vitaliteitsmanagement moeten nog worden onderzocht?

Kijken we naar de managementsites op internet, dan lijken de resultaten van vitaliteitsmanagement of beleid om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te vergroten, evident. Toch 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.' Ook Klink en anderen (2010) stellen dat, wat betreft de richting hoe duurzame inzetbaarheid vast te stellen en te bevorderen, zij wel een *expert based*-opinie hebben, maar dat deze in onderzoek bevestigd dient te worden.

Ik sluit mij hierbij aan. Harde gegevens ontbreken nog veelal. Ik zal daarom verder gaan met de door mij al ingeslagen stappen om vitaliteitsmanagement een wetenschappelijke basis te geven en wil onder meer de volgende vragen daarvoor samen met anderen trachten te beantwoorden:

- De ontwikkeling van modellen over de bouwstenen van duurzame inzetbaarheid, dat wil zeggen van vitaliteit, employability en werkvermogen:
 - Hoe hangen werkvermogen, employability en vitaliteit samen en hoe kunnen deze elkaar versterken?
 - Is duurzame inzetbaarheid inderdaad alleen mogelijk als iemand een goed werkvermogen en een grote employability heeft en zeer vitaal is?
 - Kan iemand employable zijn of een goed werkvermogen hebben zonder vitaal te zijn?
 - Gelden deze verbanden bij elke leeftijd of opleiding?
- De ontwikkeling van multidisciplinaire modellen over de effectiviteit van interventies op het terrein van vitaliteitsmanagement:
 - Welke bouwstenen voor duurzame inzetbaarheid zijn het meest van belang?
 - Welke bouwstenen voor duurzame inzetbaarheid zijn het best te beïnvloeden door de werknemer zelf en welke door de werkgever?
 - Aan welke randvoorwaarden dient te worden voldaan in organisaties om er voor te zorgen dat werknemers eigen initiatief nemen om hun duurzame inzetbaarheid te bevorderen?
 - Welke interventies werken wel en welke werken beter?
 - Is de effectiviteit van de interventies afhankelijk van kenmerken van de doelgroep zoals leeftijd en opleiding?
- De ontwikkeling van praktische beleidsgerichte interventies op basis van de theoretische modellen:
 - Zijn de interventies haalbaar om uit te voeren?

- Zijn de interventies acceptabel voor de werknemers, leidinggevenden, MR/OR, directie, enz.?
- Hoe het draagvlak voor de interventies te vergroten?
- Hoe maatwerk mogelijk te maken?
- Hoe het nemen van maatregelen om het versterken van vitaliteit, werkvermogen en employability (amplitie) te bevorderen?
- De evaluatie van deze interventies in het veld:
 - Gaat het inzetten van interventies samen met een grotere mate van duurzame inzetbaarheid van de werknemer: meer vitaliteit, meer employability, een beter werkvermogen?
 - Gaat het inzetten van interventies samen met een toename in de bouwstenen voor duurzame inzetbaarheid zoals een betere gezondheid, meer professionele ontwikkeling, meer werkzekerheid, meer betrokkenheid bij het werk en meer plezier in het werk?
 - Gaat het inzetten van interventies samen met betere prestaties van de organisatie: meer productiviteit, andere organisatiecultuur, meer sociale innovatie?

Deze vragen over vitaliteitsmanagement wil ik door een multidisciplinaire aanpak beantwoorden. Hierin komen niet alleen de managementwetenschappen, in het bijzonder theorieën over strategisch human resource management aan bod, maar ook de arbeids- & gezondheidspsychologie en de arbeids- & organisatiepsychologie, de (arbeids)economie en de arbeids- en organisatiesociologie. Tevens zal ik vooral kiezen voor een positieve insteek om te onderzoeken welke interventies management kan nemen om vitale werknemers in een vitale organisatie te bevorderen. Daarnaast is voor mij van belang dat de onderzoeks aanpak aansluit bij de praktijkvragen waarvoor human resource-professionals en managers zich gesteld zien. Deze wens sluit aan bij de visie van de faculteit Managementwetenschappen dat onderzoek naar de ontwikkelingen in de praktijk van het management bij voorkeur samen met managers en professionals van bedrijven en instellingen moet gebeuren (*Mode-2-research*, MacLean et al., 2002). Voor de uitvoering van dat onderzoek zijn intensieve verbindingen met de praktijk een voorwaarde. Door de koppeling die ik kan leggen vanuit mijn werkzaamheden bij Loyalis Kennis & Consult is dit goed te realiseren.

7 Tot slot, een woord van dank ...

... aan het College van bestuur van de Open Universiteit en aan het faculteitsbestuur van Managementwetenschappen voor het instellen van deze leerstoel en het vertrouwen dat zij in mij stellen.

... aan de directie van Loyalis voor het financieren van de leerstoel en het mogelijk maken dat ik naast mijn werkzaamheden bij Loyalis Kennis & Consult deze leerstoel kan bekleden. Hierdoor kan ik een brug slaan van de praktijk naar de theorie en andersom.

... aan de collega's van de Open Universiteit dat zij mij zo warm hebben ontvangen en er direct voor openstonden om samen aan projecten en papers te werken.

... aan de collega's van Loyalis Kennis & Consult voor de samenwerking en steun die ik al ruim 5 jaar van jullie krijg.

... aan de collega's van de andere universiteiten voor de inspiratie die ik uit jullie werk haal en voor jullie aanwezigheid op congressen. Of een congres nu in Nederland, Europa of zelfs in India plaatsvindt, de Nederlandse onderzoekers zijn altijd ruim vertegenwoordigd en maken het leerzaam en gezellig.

... aan mijn medebestuurleden van de sectie Arbeid & Gezondheid en van de sector Arbeid & Organisatie voor het samenwerken om de Arbeid- en Gezondheidspsycholoog en de Arbeid- en Organisatiepsycholoog te profileren en te professionaliseren.

... aan mijn oud-collega's van TNO Arbeid en andere concullega's uit het veld voor het samen projecten uitvoeren en artikelen schrijven en af en toe samenkomen.

... aan mijn opdrachtgevers voor hun prangende vragen uit de praktijk van human resource management. Deze vragen maken dat het werk uitdagend en afwisselend blijft. Noodzakelijke bouwstenen voor mijn eigen vitaliteit.

... aan mijn familie, vrienden en burens voor hun belangstelling en gezelligheid.

... aan mijn moeder Ruud voor haar vitale voorbeeld.

... aan mijn tweelingzus Vera voor al jaren samen optrekken.

... aan mijn man Duco en onze zonen Elmer en Thijmen. Duco omdat hij na al die jaren nog steeds in mij gelooft. Elmer en Thijmen omdat we zo goed samen in de studeerkamer aan de slag konden. Zij met, onder protest, een koptelefoon op om computerspelletjes te spelen en ik daarnaast op de laptop om deze oratie te schrijven.

Ik heb gezegd.

Literatuur

- Andriessen, S., Van Vuuren, C.V., Smulders P.G. (2004). *Prikkels en sancties. Bouwstenen voor een modern verzuimbeleid*. Hoofddorp, TNO Arbeid. ISBN 90-5986-098-5.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Arts, K. & Otten, F. (2011). Pensioenleeftijd werknemers weer hoger. *CBS Webmagazine*, 13 juli 2011.
- Arts, K. & Otten, F. (2009). Werkzame beroepsbevolking vergrijst verder. *CBS Webmagazine*, 28 september 2009.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Beer, M., B. Spector, P.L. Lawrence, D.Q. Mills en R.E. Walton (1984), *Managing Human Assets*, Free Press, New York.
- Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. National Bureau of Economic Research: The university of Chicago Press: Chicago.
- Berntson, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223-244.
- Bruggink, J.W. (2010). Mensen met beroepen van lager niveau voelen zich minder gezond, *CBS Webmagazine*, 25 augustus 2010.
- Bruggink, J.W., Kardal, M., Lodder, B. (2008). Hoogopgeleiden leven langer en gezonder, *CBS Webmagazine*, 17 november 2008.
- Burdorf, L., Van den Berg, T. & Elders, L. (2008). *De invloed van gezondheid en arbeidsomstandigheden op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers*. Eindrapportage. Afdeling Maatschappelijke Gezondheidszorg, Erasmus MC, Rotterdam.
- Burdorf, A. & Elders, L. (2007). Het instrument Werkvermogen wetenschappelijk bekeken In: Molenaar D. (ed.). *Werkvermogen. Verantwoord werken aan duurzame inzetbaarheid*. Enschede: Preventned.
- Commissie Bakker (2008). *Naar een toekomst die werkt. Advies Commissie Arbeidsparticipatie*, 16 juni 2008, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- CBS, (2011). *CBS StatLine*. www.CBS.nl
- CBS, (2007). *CBS StatLine, Nationale Verzuim Statistiek*. www.CBS.nl
- Crant, M. J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2008). Job insecurity and Employability among Temporary Workers: A Theoretical Approach based on the Psychological Contract. In K. Naswall, J. Hellgren & M. Sverke (Eds.), *Balancing work and well-being: The individual in the changing work life*. (pp. 63-88). Cambridge: Cambridge Press.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2007). Job Insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work and Stress*, 21(1), 65-84.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational Psychology*, 79, 395-409.
- De Jonge, J., Zijlstra, F.R.H & Sluiter, J.K. (2010). Nu even niet...! Over herstel en herstelstrategieën bij arbeid. *Gedrag & Organisatie*, 23, 4, 259-274.

- De Lange, A.H., Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D., & Kompier, M.A.J. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey. J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.). *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1), Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.
- Den Ouden, M., Verbeek, M., Van Vuuren, T. (2009). *Eindrapportage Opleiding op leeftijd*. Werkgeversvereniging voor Energie, Kabel & Telecom, Afval en Milieu, Arnhem.
- De Pater, I. (2011). *I-deals, arbeidsrelatie volgens maatwerkafspraken*, www.innovatiefinwerk.nl, 27 juni.
- De Vries, S., Gründemann, R., Van Vuuren, T. (2001) Employability policy in Dutch Organizations. *International Journal of Human Resource Management, 12*, 7, November 2001, 1193-1202.
- De Vries, S., Gründemann, R., Van Vuuren, T., Willemsen, M., (2000) Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties. *Gedrag & Organisatie, 13*, 5, 291-303.
- De Witte, H. & Näswall, K. (2003). 'Objective' vs 'Subjective' Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic and Industrial Democracy, 24*. 149-188.
- Diehl, P.J. & Stoffelsen, J.M. (2007). *Vitaliteit en arbeid in 100 vragen*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Dorenbosch, L. (2009). *Management by Vitality: Examining the Active Well-being and Performance Outcomes of High Performance Work Practices at the Work Unit Level*. Proefschrift Universiteit Tilburg, Tilburg.
- Euwals, R., De Mooij R. & Van Vuuren, D. (2009), *Rethinking Retirement. From participation towards allocation*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Fombrun, C.J., N. M. Tichy & M.A. Devanna (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 14-38.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. (2008). *Dimensions of Work Ability: Results of the Health 2000 Survey*, Helsinki: Finnish Centre of Pensions (ETK), The Social Insurance Institution (KELA), National Public Health Institute (KTL), and Finnish Institute of Occupational Health (FIOH).
- Gründemann, R.W.M., Willemsen, M., De Vries, S. & Van Vuuren, C.V. (2001). *De stand van personeelszaken. Ontwikkelingen in theorie en praktijk*. Hoofddorp: TNO Arbeid. ISBN 90-6743-803-0.
- Gründemann, R.W.M. & Van Vuuren, C.V. (1998). *Prevention of absenteeism at the workplace: A European Portfolio of Case Studies*, Luxembourg: Office for official publications of the European communities. ISBN 92-828-0420-8.
- Gründemann, R.W.M. & Van Vuuren, C.V. (1997). *Prevention of absenteeism at the workplace: European Research report*, Luxembourg: Office for official publications of the European communities. ISBN 92-828-0418-6.
- Hartley, Jean, Jacobson, Dan, Klandermans, Bert, & Van Vuuren, Tinka. (1991). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London: Sage.
- Huiskamp, R. & F. Kluijtmans (2003), Tussen arbeidsrelaties en opdrachtrelaties: dilemma's voor HR-management, *Tijdschrift voor HRM*, nr. 4, 9-30.
- Houkes, I., Verdonk, P. & Peeters, M. (2009). Een positieve benadering van arbeid en gezondheid; introductie op het thema, *Gedrag & Organisatie, 22*, 309-315.
- Ilmarinen, J. Tuomi, T. K. Seitsamo J. (2005). *New dimensions of work ability*. International Congress Series 1280, 3-7.

- Ilmarinen, J.E. (2001). Aging Workers, *Occupational Environmental Medicine* 58: 546-552.
- Jehoel-Gijsbers, G. (2010). *Beperkt aan het werk. Rapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsparticipatie*. Den Haag: SCP/CBS/TNO Kwaliteit van Leven.
- Klandermans, B., Klein Hesselink D.J., Van Vuuren, T. (2010) Employment Status and Job Insecurity: On the Subjective Appraisal of an Objective Status, *Economic and Industrial Democracy, 31*, 4, 557-577.
- Klandermans, B., Van Vuuren, C.V. (1999). Job Insecurity. (Editors special issue), *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 2, 145-154.
- Klein Hesselink, D.J., Van Vuuren, C.V. (1999). Job flexibility and job insecurity: The Dutch case. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 2, 273-294.
- Kluijtmans, F. (1999) *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid, Reflecties over personeelsmanagement, HRM en personeelwetenschappen*. Kluwer, Alphen aan de Rijn.
- Kluijtmans, F. & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 261-272.
- Kooij, D. (2010a). *Motivating Older Workers. A Lifespan Perspective on the Role of Perceived HR Practices*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam. ISBN: 978-90-5335-258-8
- Kooij, D. (2010b). Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM, 4*, 37-50.
- Lokhorst, B. (2009). *Duurzame participatie in de CAO: Aanbevelingen voor sociale partners*. Utrecht: Expertisecentrum LEEFTijd.
- Loyalis (2011). Loyalis Vitaliteitscan brengt werkbeleving en arbeidsrisico's in kaart. *Loyalis Actueel, 13*, 7-8.
- Luthans, F. Luthans, K.L. & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital : Beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*, 1, 45-50.
- Mackenbach, J. (2010). *Ziekte in Nederland. Gezondheid tussen politiek en biologie*. Amsterdam: Elsevier gezondheidszorg.
- MacLean, D., MacIntosh, R. en Grant, S. (2002), Mode 2 Management Research, *British Journal of Management, 13*, pp. 189-207.
- McQuaid, R.W. & Lindsay, C. (2005) 'The Concept of Employability', *Urban Studies, 42*, 2, 197-219.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 149-171.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology, 88*, 707-724.
- Mol, M. & De Vries, J., (2009). Ziekteverzuim het laagst bij werknemers met een hoge mate van autonomie en veel steun van collega's en leidinggevenden, *CBS Sociaal Economische Trends*, 2e kwartaal 2009.
- Mur, S., De Vos, R. & de Jong, P. (2008). *De re-integratetaak van overheidswerkgevers in de ww. Eind-evaluatie van art. 72A WW*. Den Haag: APE.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A., De Lange, A.H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie, 23*, 136-157.
- Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T. & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie, 18*, 326-337.
- Nauta, A., De Bruin, M.R., Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nijhuis, F., Mulders, H. & Zijlstra, F. (2011). Inclusief herontwerp van werkprocessen. *Aan de slag, 1*, 2, 20-23. http://www.uwv.nl/Images/Aan_de_Slag_tcm26-281828.pdf

- Ouweeneel, E., Schaufeli W. & leBlanc P., (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 2, 118-135.
- Pardoën, T., Van Vuuren, T., Wolswijk, A. (2011). *Alles goed? Samen werken aan minder psychisch verzuim*. Handleiding voor HR-Adviseurs, Tips voor leidinggevend, Tips voor medewerkers, Stappenplan, Overzicht persoonlijkheidstypen, film. Werkgeversvereniging voor Energie, Kabel & Telecom, Afval en Milieu, Arnhem.
- Piek, P., Van Vuuren, T., Ybema, J.F., Joling C., Huijs, J. (2008). *Re-integratie van zieke werknemers: feiten, verklaringen en mogelijkheden*. Onderzoek in opdracht van de Raad van Werk en Inkomen. 's Gravenhage: RWI.
- Raad voor het Overheidspersoneelbeleid (2005). *Vluchten kan niet meer. Leeftijdswaardering personeelsbeleid bij overheid een noodzaak*. 's-Gravenhage: CAOP.
- Reijenga F., Maurits, E., Van Vuuren, T. (2009). *Re-integratie en herplaatsing van werknemers in het primaire en voortgezet onderwijs die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn verklaard*. Den Haag, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, OCW 39.001/325/08BK2009B001.
- Reijenga F., Zwinkels W., Van Vuuren T. (2004). *Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in de zorgsector: een inventarisatie en analyse van oorzaken en maatregelen*. Den Haag. Raad voor Werk en Inkomen.
- Rousseau, D.M., (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.
- RIVM, *Nationaal Kompas Volksgezondheid*, versie 4.2, 9 december 2010, www.rivm.nl
- Schalk, R., & Van Veldhoven, M.J.P.M. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 76-101.
- Schaufeli, W. B. (2004). De psychologie van arbeid en gezondheid: verleden, heden en toekomst. *Gedrag & Organisatie*, 17, pag. 327-341.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2007). Burnout en bevlogenheid. In: Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (Red.) *De psychologie van arbeid en gezondheid*, blz. 341-358. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum ISBN 9789031350698.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale Manual*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schoemaker, M. J. R. (1998) *Organiseren van werk en contractrelaties*. Kluwer, Deventer.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L., & Liden, R.C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, 219-237.
- Sociaal-Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Steenbeek, R. Kalshoven, K., Van Vuuren. C.V. (2004). Determinants of sickness absenteeism among employees with a chronic disorder or work handicap. In: J. Houdmont; S. McIntyre (eds), *Occupational Health Psychology: Key papers of the European Academy of Occupational Health Psychology*, pp 390-397, Oporto: Publishmai.
- Stichting van de Arbeid (2011). *Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid*, 9 juni 2011, Den Haag.
- Stollwerk, L. & Thijssen, L. (2010). Active Aging: dynamisch HRM voor elke levensfase. In: F. Kluijtmans (red). *Leerboek Human Resource Management*, blz. 277-305. Open Universiteit Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

- Strijk, J.E., Proper, K.I. Beek, A. J. van der & Mechelen, W. van, (2009). *The Vital@Work Study*. The systematic development of a lifestyle intervention to improve older workers' vitality and the design of a randomised controlled trial evaluating this intervention, *BMC Public Health* 9: 408.
- SZW, *Vitaliteitspakket*; brief Kamp 4 juli 2011, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- VSO, SCO en BZK (2010) *De grote uittocht. Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. Een gezamenlijke uitgave van Verbond Sectorwerkgevers Overheid, Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. ISBN: 978-5414-192-1.
- Van Dalen, H., Henkens, K. & Schippers, J. (2009). Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25 (1): 6-19.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability-orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), 29-51.
- Van den Berg, T. (2010). *The Role of Work Ability and Health on Sustaining Employability*. Proefschrift Erasmus Universiteit, Rotterdam, Rotterdam.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 735-759.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). *Als het getij verloopt, verzet men de bakens*. Inaugurele rede, 18 maart 2011, Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2002). Prerequisites to guarantee lifelong employability. *Personnel Review*, 31, 44-61.
- Van der Klink, J.J.L., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., van der Wilt, G.J., Zijlstra F.R.H., Brouwer, S., Bültmann U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Rapport in opdracht van ZonMw ten behoeve van het programma Participatie en Gezondheid. Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Van de Voorde, K. (2010). *HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective*. Proefschrift, Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Van Dijk, F.J.H., Van Dormolen, M., Kompier, M.A.J. & Meijman, T.F. (1990). Herwaardering model belasting-belastbaarheid. (*Revaluation of the model work load and capacity*). *Tijdschrift Sociale Gezondheidszorg*, 3, 10.
- Van Duin, C. & Garssen, J. (2010). Bevolkingsprognose 2010-2060: sterkere vergrijzing, langere levensduur. *CBS website*, 17 december 2010.
- Van Vuuren, T. & Klein Hesselink, D.J., (geaccepteerd). Nieuwe zelfstandigen en onzekerheid over de arbeidsplaats. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*.
- Van Vuuren, T., Kampermann, A., Vander Meeren, W., Van Ingen, S., Hadzialijagic, A., Deusings, A. & De Vocht, C. (2011). *Leven Lang Leren in Limburg*. Onderzoeksrapport in opdracht van de Provincie Limburg, Heerlen, Open Universiteit.
- Van Vuuren, T., Willers, R. & Van Dam, K. (2011). Monitoring employee and organisational vitality. Paper presented at the 15th EAWOP Conference, 27 May 2011, Maastricht, The Netherlands.
- Van Vuuren, T. (2011), Monitoring individual and organisational vitality in primary education: Work ability, employability and human strategic resource management. Paper presented at the Second Research meeting on Work Ability & Sustainable employment, Blik op Werk, 28 January 2011, Utrecht, The Netherlands

- Van Vuuren, T. (2009). Employability, Employability Measures and Job insecurity. Paper presented at the 14th European Congress of Work and Organizational Psychology 'Developing people in 21st century organizations: global and local perspective', Santiago de Compostela (Spain), May 13-16, 2009.
- Van Vuuren, T., Ybema, J.F. (2009). Neem het heft in eigen hand: Ervaringen van werkgevers over de re-integratie van langdurig zieke werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 22, 371-391.
- Van Vuuren, C.V., Sanders J., Besseling, J. & de Bruin, M. (2005). *Werkgevers over het functioneren en ziekteverzuim van hun (ex-)arbeidsongeschikte werknemers*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Van Vuuren, C.V., Van Gent M.J. (2002) Reïntegratie van langdurig zieken: Gelijke kansen voor iedereen? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. 18, 1, 40-53.
- Van Vuuren, C.V., Reijenga, F.A., Korver, A, Verboon, F.C. (2002). *Reële reïntegratie-mogelijkheden voor gedeeltelijk arbeidsongeschikt onderwijspersoneel*. Den Haag, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, ISBN 90 5910 199 5.
- Van Vuuren, C.V., Smit, A.A., Van Gent, M.J., Andriessen, S. (2001a). *De aanpak van preventie, verzuim en reïntegratie in de sector zorg en welzijn. Een onderzoek naar de maatregelen van actieve instellingen. Deel 1: Overzicht van de resultaten*. Onderzoek uitgevoerd door TNO Arbeid in opdracht van de OSA. OSA-publicatie ZW16, ISBN 90346 39487. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Van Vuuren C.V., Verboon F.C., Reijenga, F.A.(2001b) *Stand van zaken en ontwikkelingen arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid in de sector Rijk. Deel 1: Kwantitatieve en kwalitatieve analyses*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Van Vuuren, C.V., Andriessen, S., van Gent, M.J., Smit, A.A., Vinke H., Wevers C.W.J. (2000). *De Baas en ziekte. Ziekte de baas. Reïntegratie in het Midden- en Kleinbedrijf*. Hoofddorp: TNO Arbeid, ISBN 90-6365-186-4.
- Van Vuuren, C.V. & Klandermans, P.G. (1994). Social explanations for job insecurity: Group influences on causal attributions. *Social Justice Research*, 7, 3.
- Van Vuuren, C.V. (1990). *Met ontslag bedreigd. Werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij veranderingen in de organisatie*. Dissertatie Vrije Universiteit Amsterdam. Amsterdam: VU uitgeverij.
- Veerman, T.J. (1990). Theorieën over ziekteverzuim. In: Smulders, P.G.W. & Veerman, T.J. *Handboek verzuimmanagement: gids voor de bedrijfspraktijk*. Delwel, 's-Gravenhage.
- Vink, J., Ouweneel, E. & LeBlanc, P. (2011). Psychologische energiebronnen voor bevlogen werknemers: Psychologisch kapitaal in het Job Demands-Resources model. *Gedrag & Organisatie*, 24, 2, 101-120.
- Vinke H., Andriessen S., van den Heuvel S., Houtman, I.L.D., Rijnders, S., van Vuuren, C.V., Wevers, C.W.J. (1998). *Vrouwen en Reïntegratie: Onderzoek naar de verschillen tussen mannen en vrouwen bij WAO-intrede en reïntegratie*. Hoofddorp: NIA TNO., ISBN 90-6365-171-6.
- Warr. P. & Clapperton, G. (2010). *The Joy of Work? Jobs, Happiness, and You*. Hove: Routledge.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*, New York: Routledge.
- WENb (2009). *Handleiding Nooit te oud. Laaggeschoolde oudere werknemers bewegen tot ontwikkeling en scholing*. <http://www.nao.nl/files/58536/C1WENB-HandleidingNooitteoudLaaggeschooldewerknemersStimulerenometeleren.pdf>
- Wittekind, A. (2007). *Employability: An empirical analysis of its antecedents and its relevance for employees in Switzerland*. Dissertation, ETH Zürich, Switzerland.
- Wood, S., & de Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: evidence from the WIRS and EMSPS. *Human Relations*, 51, 485-515.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Ybema, J.F., Geuskens, G. & Oude Hengel, K. (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken. Secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, Arbeid.