

# Bevlogenheid als sleutel voor duurzame inzetbaarheid

# We zullen doorgaan!

De oprukkende vergrijzing maakt langer doorwerken noodzakelijk. Maar hoe zorg je ervoor dat al die werknemers tot aan hun pensioen gezond, vitaal en gemotiveerd blijven?

tekst Jurriaan Blekemolen

**N**ederland staat voor de uitdaging om de arbeidsparticipatie van werknemers ouder dan 55 jaar in de komende jaren te verhogen. Momenteel is iets meer dan de helft (53 procent) van de beroepsbevolking tussen de 55 en 64 jaar nog aan het werk. (1) Daarmee neemt ons land de elfde plaats in binnen de Europese Unie. Zweden is koploper: daar bedraagt de arbeidsparticipatie in deze leeftijdscategorie ruim 70 procent.

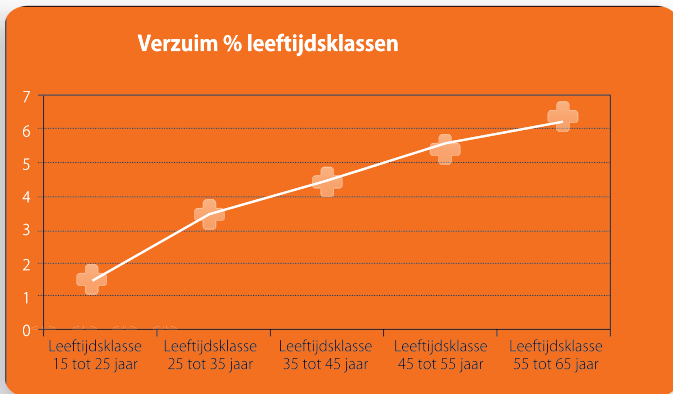
In de komende jaren zal de absolute en relatieve grootte van de groep oudere werknemers toenemen. In 2020 zal de beroepsbevolking voor bijna de helft uit werknemers van 45 jaar en ouder bestaan. Tegelijkertijd tonen landelijke verzuimcijfers aan dat de oudere werknemers meer verzuimdagen hebben. Dit is niet het gevolg van een hogere verzuimfrequentie, maar van een langere verzuimduur (zie figuur 1). Uit analyse van de WIA-instroomcijfers tussen 2006 en 2009 (2) blijkt voorts dat de stijging van het aantal arbeidsongeschikten met 35 procent, voor 20 procent wordt veroorzaakt door vergrijzing. Gezien deze ontwikkelingen is het van groot belang om te bezien op welke wijze de duurzame inzetbaarheid van werknemers bevorderd kan worden.

## Onvoldoende soelaas

De strategieën die momenteel worden gebruikt om duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te bevorderen, onderscheiden zich op een tweetal aspecten. Het eerste aspect is de tijdsperiode: richt de strategie zich op de korte termijn (de ko-

mende jaren) of de lange termijn (de komende decennia)? Het tweede aspect heeft betrekking op de mate van acceptatie: neemt de werkgever de huidige situatie voor lief of gaat hij veranderingsgericht zoeken naar flexibilisering? In figuur 2 worden de verschillende strategieën in assen weergegeven. De strategieën die uitgaan van acceptatie, zijn gericht op het vervangen van oudere werknemers door jongeren. Veel werkgevers zien hierin een adequate oplossing (3), maar gezien de demografische ontwikkelingen zal deze strategie onvoldoende soelaas bieden. Arbodiensten c.q. bedrijfsartsen richten zich op de beperkingen als gevolg van ziekte bij de oudere werknemers, en trachten via arbeidsdeskundig onderzoek en re-integratie passend ander werk te realiseren. Het succes van deze strategie wordt echter momenteel belemmerd door de geringe kansen van ouderen op de arbeidsmarkt. De strategieën die zich richten op flexibilisering en verandering, beogen een structurele bevordering van duurzame inzetbaarheid. De overheid tracht dit doel te bereiken door het belemmeren van alter-

Een integrale aanpak biedt de meeste kans op succes



Figuur 1: Verzuimcijfers per leeftijdsklasse in Nederland (bron CBS)

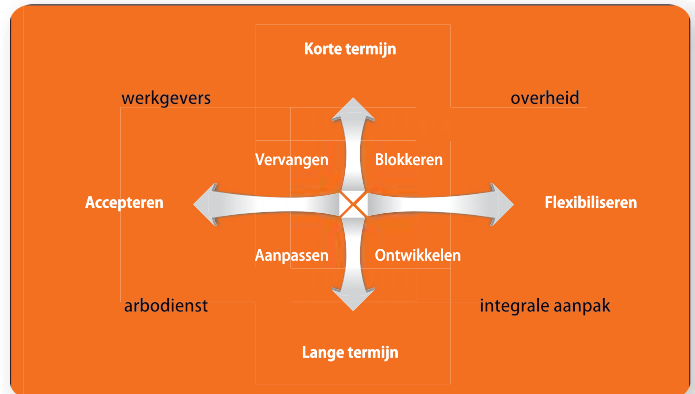
natieven voor langer doorwerken – zoals het voornemen om de AOW-leeftijd te verhogen. Het blokkeren van uittrekking zonder dat de arbeidsmarkt is hervormd en zonder dat organisaties hun beleid hebben gericht op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, kan echter tot onbedoelde bijeffecten leiden zoals toename van het aantal oudere arbeidsongeschikten en werklozen.

De langetermijnstrategie gericht op flexibilisering en duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers is het meest complex, maar biedt wel de beste resultaten. Integrale samenwerking tussen management, P&O en arbo-professionals kan leiden tot een daadwerkelijke realisatie van duurzame inzetbaarheid waarbij structurele oplossingen worden gerealiseerd.

## Energiebronnen

Bevlogenheid is een positieve, vervullende, werkgerelateerde toestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. (4) Vitaliteit refereert aan een overvloed aan energie en de bereidheid om zich voor het werk in te spannen. Toewijding betekent een sterke betrokkenheid en enthousiasme ten aanzien van het werk. Absorptie wil zeggen dat iemand volledig geconcentreerd is op het werk en het gevoel heeft dat de tijd vliegt.

Onderzoek heeft aangetoond dat er een relatie bestaat tussen bevlogenheid en ziekteverzuim. (5) Medewerkers die hoog scoren op vragen over werkstressoren hebben een grotere kans op burn-out en langdurig verzuim, terwijl hoge scores op energiebronnen vooral optreden bij nulverzuimers. Eigen onderzoek onder 256 Nederlandse werknemers van 55 jaar en ouder bevestigt deze relatie tussen bevlogenheid en verzuim. Oudere, bevlogen werknemers bleken zowel in hun meldingsfrequentie (gemiddeld 0,36 versus 1,19) als in hun verzuimdagen (7,95 versus 21,44 dagen per jaar) significant beter te scoren dan hun niet-bevlogen collega's. Nader longitudinaal onderzoek in deze leeftijdsgroep is noodzakelijk en wordt momenteel uitgevoerd.



Figuur 2: Strategieën om duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te verhogen

## Integrale aanpak

Het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid in relatie tot demografische ontwikkelingen in Nederland en Europa zal het komend decennium de agenda van sociale partners en de overheid gaan bepalen. Effectieve strategieën om te komen tot duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers die langer moeten doorwerken, worden bepalend in ontwikkeling van de arbeidsparticipatie dan wel uitval van deze groeiende groep werknemers. Een integrale aanpak die zich enerzijds richt op flexibilisering en ontwikkeling van de organisatie en anderzijds op de ontwikkeling en flexibilisering van de persoon, biedt de meeste kans op succes.

Het bevorderen en bestendigen van bevlogenheid bij oudere werknemers heeft aantoonbare effecten op inzetbaarheid. De rol van arbo-professionals in een dergelijke aanpak is evident en dient door nader wetenschappelijk onderzoek en effectevaluaties ondersteund te worden. De arbo-professional doet er goed aan om zich in dit domein verder te ontwikkelen om op deze manier een bepalende adviseur voor organisaties en werknemers te kunnen zijn. «

**Jurriaan Blekemolen** is bedrijfsarts en A&O-deskundige. Hij is verbonden aan de Erasmus Universiteit en Vodemol Uitgedokterd Organisatie Advies.

- (1) 'Nationaal Kompas Volksgezondheid RIVM,' Eurostat 2009. [www.nationaalkompas.nl](http://www.nationaalkompas.nl)
- (2) Loo, J. van, 'Analyse stijging WIA instroom,' UWV kennismemo 10/07, 23 juni 2010.
- (3) Dalen, H. van, Henkens K., Schippers J., 'Oudere werknemers door de lens van de werkgever,' Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut, KNAW, 2007.
- (4) Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008), 'Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology.' In: 'Work & Stress,' 22, 187-200.
- (5) Bakker, A.B., Demerouti E., De Boer, E., & Schaufeli, W.B. (2003), 'Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency.' In: 'Journal of Vocational Behavior,' 62, 341-356.