

---

# Het meten en beïnvloeden van duurzame inzetbaarheid van ouder wordende werknemers

**Door:** Annet De Lange, Beatrice van der Heijden, Gerard Scheenstra, Linda Koopmans

**Kernwoorden:** Duurzame inzetbaarheid, Employability, Ouder wordende werknemers, Vitaliteit, Werkvermogen

---

**Hoe meet Nederland duurzame inzetbaarheid? Hoe is het gesteld met de duurzame inzetbaarheid van Nederlandse werknemers? En hoe kan duurzame inzetbaarheid het beste worden beïnvloed? In dit artikel gaan we in op deze vragen. Meer specifiek: we geven een overzicht van het beschikbare meetinstrumentarium voor duurzame inzetbaarheid, gebaseerd op benchmarks van TNO, Blik op Werk, en Knowvium die inzicht bieden in de beoordeling van het werkvermogen, de vitaliteit en de employability van Nederlandse werknemers.**

## Hoe meet Nederland duurzame inzetbaarheid?<sup>1</sup>

Op medewerkersniveau verwijst duurzame inzetbaarheid naar het willen en kunnen werken van werknemers in relatie tot hun gezondheid en bekwaamheden (Van Dam e.a., 2016). Volgens de Sociaal-Economische Raad (SER, 2009) is duurzame inzetbaarheid op medewerkersniveau het beste te meten via de volgende variabelen: vitaliteit, werkvermogen en *employability*. Uit deze operationalisatie wordt duidelijk dat men in Nederland duurzame inzetbaarheid vooral definieert in termen van subjectief duurzaam werknemerschap, en dat men niet alle niveaus (werkomgeving, leiderschap, personeelsbeleid, macrocontext) van het concept duurzame inzetbaarheid onderscheidt. De aandacht ligt vooral op het niveau van de individuele werknemer.

Vitaliteit staat voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2020). Werkvermogen, verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch (zoals motivatie om te werken) en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen e.a., 2005; Osagie e.a., 2019). Employability (loopbaanpotentieel) is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in de eigen organisatie als, indien nodig, in een andere organisatie of in een andere sector (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

## Hoe is de duurzame inzetbaarheid in Nederland te kwalificeren?

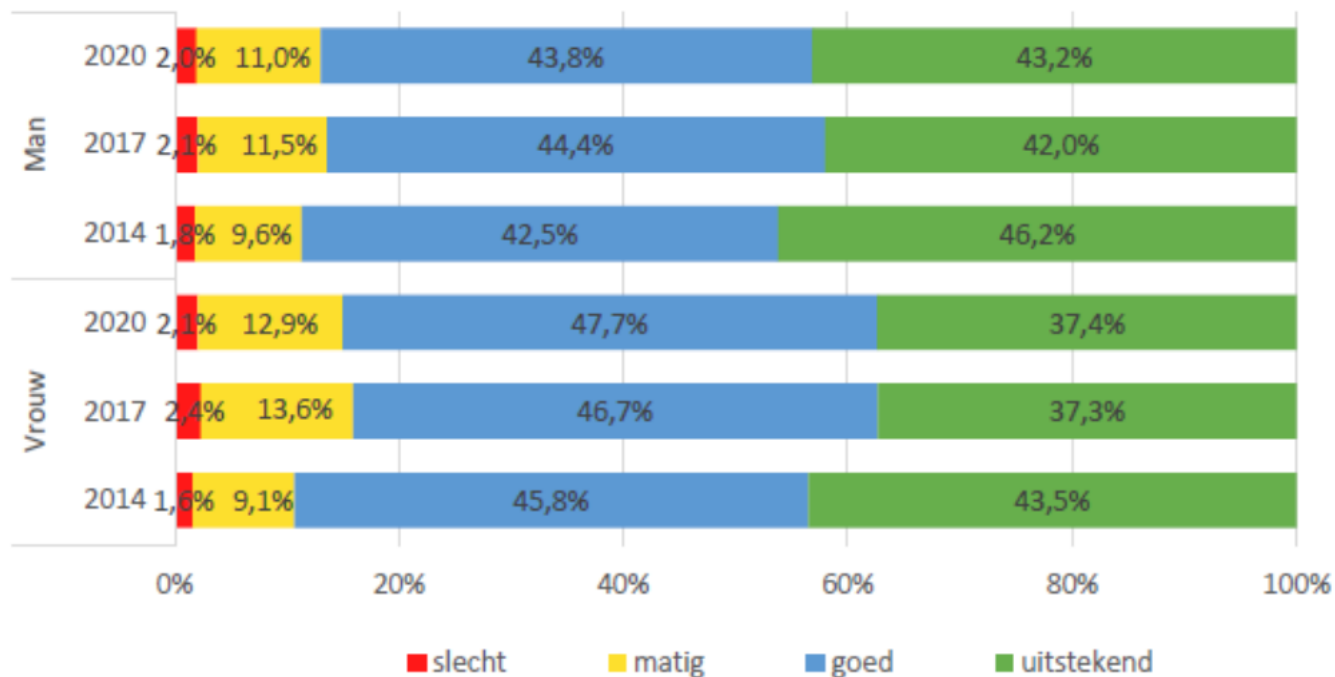
Om deze vraag te kunnen beantwoorden gaan we nader in op de resultaten van empirische onderzoeken naar de werkvermogenindex (Work Ability Index, WAI) van Blik op Werk, de employability-vragenlijst van Knowvium, en de vitaliteit en andere indicatoren van duurzame inzetbaarheid uit de Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX)-vragenlijst van de Nederlandse Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO).

## Werkvermogen van Nederlandse werknemers

De WAI geeft inzicht in het huidige en toekomstige werkvermogen van werknemers en hangt samen met uitkomsten als productiviteit en ziekteverzuim (Osagie e.a., 2019). De WAI is een goede voorspeller van arbeidsongeschiktheid (Blik op Werk, 2021). Kwaliteitsinstituut Blik op Werk verzamelt vanaf 2014 alle data in Nederland van grote bedrijven die een licentie op de WAI-vragenlijst hebben. Het aantal werknemers in de dataset (N) varieert sterk: van 23.077 werknemers in 2016 tot 44.467 werknemers in 2019. In 2020 bedroeg de totale dataset bijna 34.000 werknemers. De minimale WAI-score is 7; de maximale is 49. In de jaren 2014 tot en met 2020 was de gemiddelde WAI-score vrij stabiel, en rond 41-42.

### Resultaten WAI-benchmark

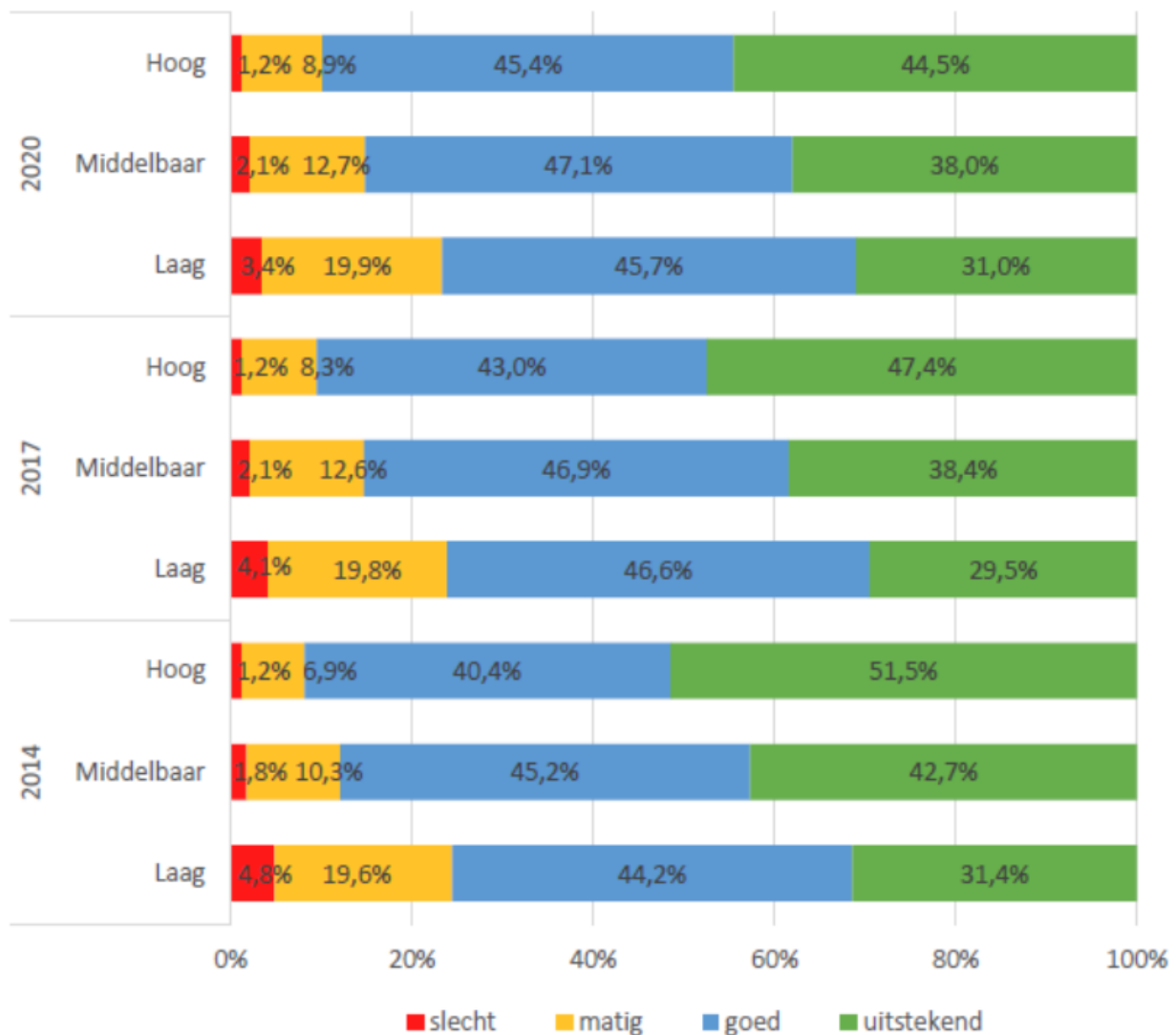
Figuur 1 geeft de werkvermogenscores voor de werknemers uit alle deelnemende organisaties over de periode van 2014 tot en met 2020 weer, opgesplitst naar geslacht. Hieruit blijkt dat het merendeel van de Nederlandse werknemers een 'goed tot uitstekend' subjectief werkvermogen rapporteert, maar dat het percentage werknemers dat de kwalificatie 'uitstekend' geeft sinds 2017 licht daalt en in 2020 weer stabiliseert. De daling in werkvermogen is bovendien sterker voor vrouwen dan voor mannen. Vrouwen rapporteren gemiddeld gezien een lager werkvermogen dan hun mannelijke collega's.



**Figuur 1.** Ontwikkeling werkvermogenscores opgesplitst naar geslacht, 2014-2020\*

\* WAI 7 t/m 27 = Slecht werkvermogen, 28 t/m 36 = Matig werkvermogen, 37 t/m 43 = Goed werkvermogen, 44 t/m 49 = Uitstekend werkvermogen

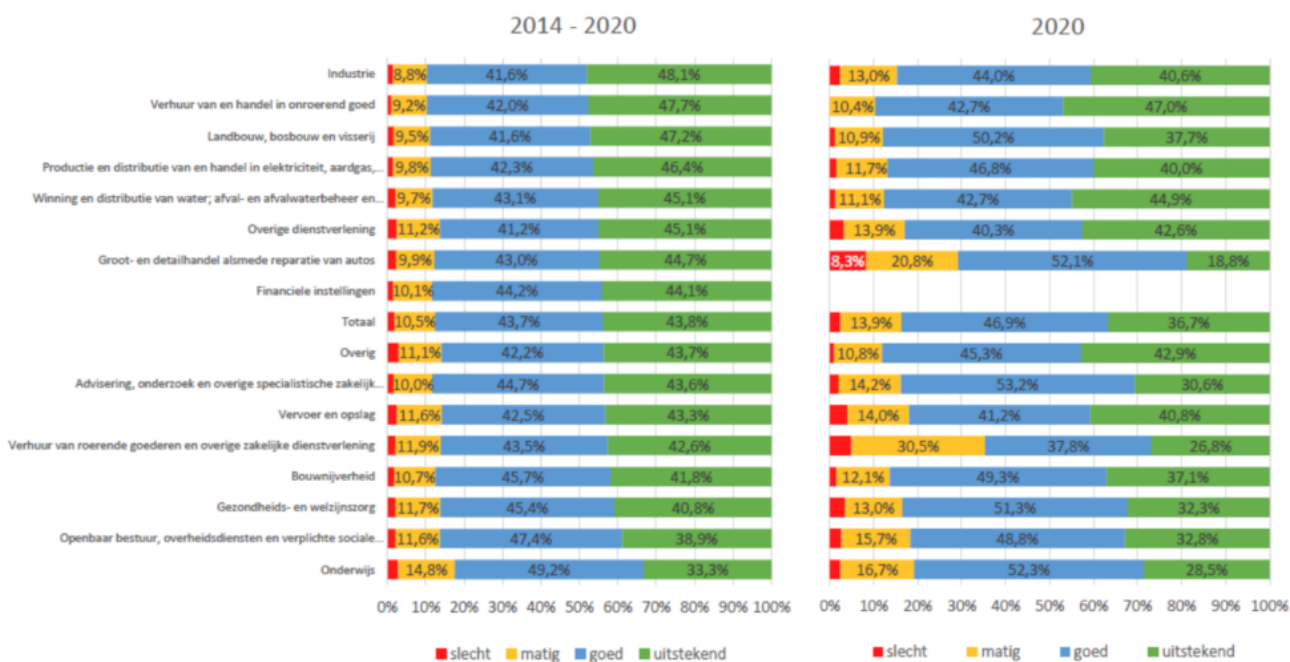
De WAI-cijfers geven bovendien weer dat Nederlandse werknemers die geen opleiding of slechts basisonderwijs hebben gevolgd relatief vaker een 'slecht' of een 'matig' werkvermogen rapporteren in vergelijking tot werknemers die een hogere opleiding hebben genoten (figuur 2). Voor de lager opgeleiden was het werkvermogen vrij stabiel over de jaren heen. Voor de middelbaar opgeleiden nam het werkvermogen iets af. Voor werknemers met een hoger opleidingsniveau nam het werkvermogen na 2014 het sterkste af.



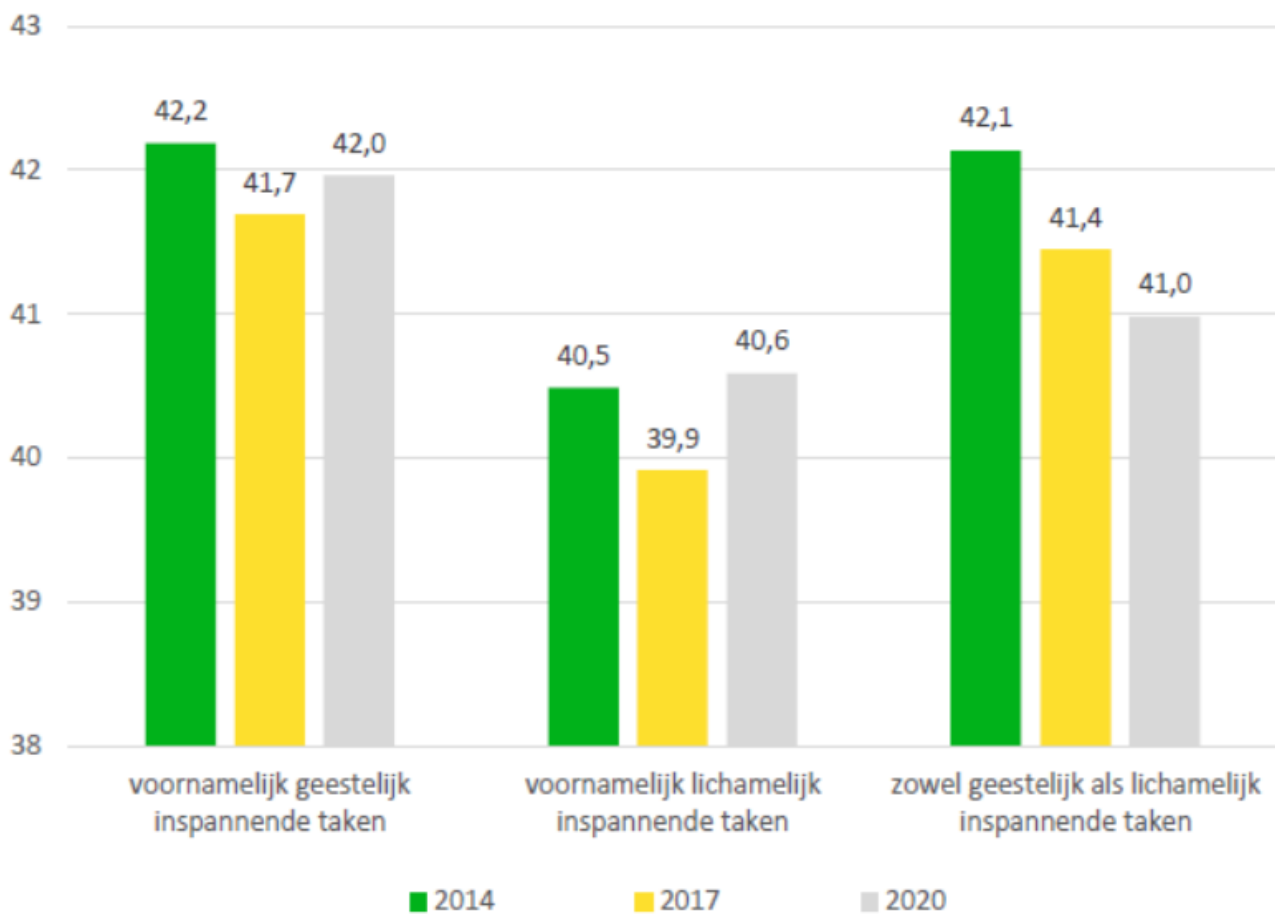
**Figuur 2.** Ontwikkeling werkvermogenscores opgesplitst naar opleidingsniveau, 2014-2020\*

\* WAI 7 t/m 27 = Slecht werkvermogen, 28 t/m 36 = Matig werkvermogen, 37 t/m 43 = Goed werkvermogen, 44 t/m 49 = Uitstekend werkvermogen.

Er is ook variatie zichtbaar in de categorie 'slecht tot matig' werkvermogen voor de sectoren onderwijs, gezondheids- en welzijnszorg, en openbaar bestuur versus andere sectoren (gezien hogere percentage 'slecht tot matig' scorende werknemers (figuur 3). De WAI-scores in 2020 geven een ander beeld weer, met opvallend lagere werkvermogen-scores in de groot- en detailhandel alsmede reparatie van auto's en in de sector verhuur van roerende goederen, bovenop de al eerder genoemde sectoren die relatief hoge percentages 'slecht tot matig' scorende werknemers hebben. Met andere woorden, het merendeel van de Nederlandse werknemers beschouwt in de huidige periode het eigen werkvermogen als relatief 'goed tot uitstekend', maar er is wel sprake van contextuele verschillen tussen de sectoren met ander type arbeid (geestelijk versus lichamelijke arbeid). Waarbij met name de sectoren met fysiek zware arbeid de laagste werkvermogen-scores weergeven (figuur 4).



**Figuur 3.** Percentage werknemers naar categorie van werkvermogensscore uit de benchmarkgroep opgesplitst naar sectoren, 2014-2020 en 2020



**Figuur 4.** Werkvermogen in relatie tot type taakbelasting, 2014-2020  
**Employability van Nederlandse werknemers**

Binnen Nederland wordt employability veelal gemeten met de employability-vragenlijst van Van der Heijde en Van der Heijden (2006), gegrond op een op competenties gebaseerde benadering (Rothwell & Lindholm, 1999). Van der Heijde en Van der Heijden (2006) onderscheiden vijf dimensies in hun operationalisatie van het concept employability. De eerste dimensie betreft de 'beroepsexpertise' van een werknemer en omvat de domeinspecifieke kennis en vaardigheden die hij of zij bezit. De tweede dimensie, 'anticipatie en optimalisatie', betreft het op een persoonlijke en creatieve manier voorbereiden op toekomstige werkveranderingen, teneinde te streven naar de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten. 'Persoonlijke flexibiliteit', als derde dimensie, verwijst naar het vermogen dat iemand heeft om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt, die niet direct betrekking hebben op het huidige functiedomein. De vierde dimensie, 'organisatiesensitiviteit', betreft de bekwaamheid om in verschillende sociale verbanden te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap en andere netwerken, en impliceert het kunnen delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, succes en falen enzovoort. Tot slot, de vijfde dimensie, 'balans', is gedefinieerd als het vinden van een compromis tussen allerlei belangen die de werkgever heeft versus de belangen van de werknemer, alsook tussen tegenstrijdige belangen van de werknemer zelf, zoals het spanningsveld tussen allerlei werk-, loopbaan- en privédoelen

Na het onderzoeken van de validiteit en betrouwbaarheid van het employabilityinstrument is het onderzoek van Van der Heijden en collega's verder ontwikkeld tot de zogenoemde loopbaanpotentieelmethodiek (zie ook Van der Heijden, 2005 voor een visualisatie). Deze methodiek omvat naast de vijf employabilitydimensies een veelheid van factoren (individuele, functiegebonden en organisatorische) die volgens onderzoek van invloed zijn op de ontwikkeling van employability. Bovendien

geeft de methodiek inzicht in iemands kansen op objectief (zoals salaris en promoties) en subjectief loopbaansucces, nu en in de nabije toekomst. De loopbaanpotentieelmethodiek bestaat uit een internationaal gevalideerde vragenlijst die door Knowwium in samenwerking met Van der Heijden is verwerkt tot een *online webtool* voor werknemers (en hun leidinggevend), en een geautomatiseerde feedbackrapportage. Onze benchmarkstudie heeft betrekking op employability-data van 12.444 werknemers binnen diverse sectoren in Nederland, verzameld van 2008 tot en met 2012.

De scores van vrouwen en mannen op de verschillende dimensies van employability wijken niet significant van elkaar af. Op de dimensies 'anticipatie en optimalisatie', 'persoonlijke flexibiliteit' en 'organisatiesensitiviteit' scoren werknemers met een lagere opleiding relatief lager dan werknemers met een hogere. Werknemers die een hogere opleiding hebben genoten, lijken zowel in hun werk als in hun privéleven flexibeler om te kunnen gaan met situaties waarin dit van hen gevraagd wordt. Ook scoren werknemers met een hogere opleiding hoger op de dimensie 'organisatiesensitiviteit'; ze zijn dus bekwaamer om in verschillende werkgroepen te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap en andere netwerken. De relatief hoge score op de dimensie 'balans' voor de werknemers met enkel basisonderwijs in vergelijking tot de werknemers met een hogere opleiding, is vooralsnog moeilijk te duiden. Meer onderzoek is noodzakelijk.

Over de afgelopen jaren zijn in vergelijking met de periode 2008-2012, de niveaus van employability niet significant gewijzigd. De employability van de Nederlandse werknemers is dus niet noemenswaardig veranderd.

Knowwium hanteert normscores om werknemers in te kunnen delen in categorieën van een goede of minder goede maat van employability voor de vijf verschillende dimensies. De dimensies zijn opgedeeld in vier normgroepen: 25% laagste scores, 25% scores onder de norm, 25% scoort boven de norm en de 25% hoogste scores. In de periode 2008-2012 scoren werknemers voor een groot deel binnen de waardes voor de bovenste drie normgroepen. Toch blijft er binnen deze populatie bij elke dimensie een groep van 10 tot 15% van de werknemers in de onderste categorie scoren. Deze werknemers scoren relatief erg laag op de verschillende dimensies van employability, wat een risico voor hun duurzame inzetbaarheid vormt, nu en in de toekomst.

Ook weten we uit de benchmark dat er relatief weinig werknemers in de categorie van hoogste scoorders op de vijf employability-dimensies vallen. Dit is wel de groep waarbinnen alle werknemers idealiter zouden moeten vallen, hetgeen betekent dat er ook voor de werknemers die rondom de huidige normscores zitten wel degelijk 'werk aan de winkel' is, willen zij hun toekomstige inzetbaarheid niet in gevaar brengen. Een maximale score op alle vijf dimensies zou een optimale employability van een werknemer betekenen, hetgeen zich vertaalt in toegevoegde waarde voor de organisatie (Rodrigues e.a., 2020; Rothwell & Lindholm, 1999). Ook geldt dat voor de personen zelf. Hoe hoger de loopbaanpotentieelscore, hoe beter werknemers in staat zullen zijn om ander werk te vinden en/of te creëren indien dit nodig blijkt te zijn.

### **Duurzame inzetbaarheidindex van Nederlandse werknemers**

Duurzame inzetbaarheid wordt in Nederland ook gemeten met de Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX) van TNO (Koopmans e.a., 2021). Het model van TNO is ontwikkeld om kennis over duurzame inzetbaarheid beter toepasbaar te maken in de organisatiepraktijk. Uitgangspunt hierbij is dat zowel werkgever als werknemer de inzetbaarheid beïnvloeden en hier een gezamenlijke verantwoordelijkheid in hebben. De werknemer heeft de verantwoordelijkheid om zelfregie te nemen over de eigen ontwikkeling, en de werkgever heeft de verantwoordelijkheid hierbij te faciliteren en stimuleren. Het doel van de DIX is de dialoog over duurzame inzetbaarheid te faciliteren, of dat nu tussen werknemer en coach is, tussen werknemer en leidinggevende, of tussen adviseur en werkgever. Het meetinstrument geeft richting aan acties (interventie-beslissingen) op het gebied van duurzame inzetbaarheid én biedt de mogelijkheid duurzame inzetbaarheid (DI)-aanpakken te monitoren. Idealiter is de DIX dus een onderdeel van een grotere aanpak om duurzame inzetbaarheid in een organisatie te stimuleren.

In 2019 en 2020 is er DIX-data verzameld onder 10.927 werknemers uit verschillende leeftijdsgroepen, opleidingsniveaus en sectoren (tabel 1). De benchmark-data geven onder andere inzicht in het werkvermogen, de vitaliteit, en de employability van Nederlandse werknemers.

### Resultaten DIX-benchmark

Op vitaliteit en werkvermogen scoren de Nederlandse werknemers gemiddeld goed (tussen 7,2 en 8,2) (tabel 1). Met de algemene gezondheid en veerkracht lijkt het over het algemeen ook goed te gaan, hoewel er ook nog ruimte voor verbetering is. Ongeveer een derde van de werknemers scoort in de meest gunstige categorie. Met het fysieke en psychische werkvermogen lijkt het goed gesteld: veruit de meeste werknemers (63,2-73,9%) scoren in de meest gunstige categorie. Met het fysieke werkvermogen lijkt het over het algemeen iets beter gesteld dan met het psychische werkvermogen. Deze bevindingen komen overeen met die op basis van de WAI.

Wat betreft employability zien we ruimte voor verbetering. Ongeveer 40% denkt (redelijk) gemakkelijk een nieuwe baan of functie te kunnen krijgen bij de huidige werkgever (interne employability), en ongeveer 60% denkt gemakkelijk een nieuwe baan of functie te kunnen krijgen bij een andere werkgever (externe employability) Dit komt overeen met gegevens op basis van de employability-vragenlijst.

	M	SD	Categorie			
			Ongunstig (rood; score 1-5,49)	Onder gemiddeld (oranje; score 5,5-6,99)	Gemiddeld (geel; score 7-7,99)	Gunstig (groen; score 8-10)
<b>Vitaliteit</b>						
Algemene gezondheid (gezondheid, energie, fitheid, levenslust)	7,4	1,0	2,8%	19,9%	43,7%	33,6%
Veerkracht	7,2	1,4	10,7%	21,1%	31,9%	36,3%
<b>Werkvermogen</b>						
Fysiek werkvermogen						
Ik kan gemakkelijk voldoen aan de lichamelijke (fysieke) eisen van mijn werk	8,2	1,5	5,9%	5,2%	14,9%	73,9%
Psychisch werkvermogen						
Ik kan gemakkelijk voldoen aan de geestelijke (psychische) eisen van mijn werk	7,8	1,5	6,4%	8,2%	22,3%	63,2%
<b>Employability</b>						
Ik kan gemakkelijk een nieuwe baan/functie krijgen bij mijn huidige werkgever	5,5	2,3	48,6%	14,4%	17,8%	19,3%
Ik kan gemakkelijk een nieuwe baan/functie krijgen bij een andere werkgever	6,6	2,2	27,7%	11,3%	20,8%	40,2%

**Tabel 1.** DIX-scores, 2019 en 2020

### Hoe kan duurzame inzetbaarheid worden beïnvloed?

Op basis van de werkvermogen-vragenlijst, de employability-vragenlijst en de Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX) kan geconcludeerd dat de duurzame inzetbaarheid van Nederlandse werknemers relatief goed is. Wel zijn er volop mogelijkheden voor verdere verbetering, bijvoorbeeld door aandacht te geven aan het vormgeven van duurzaam werk, aan het verbeteren van het zelfmanagement van werknemers en aan de relatief lage zelfinschatting van de arbeidsmarktpositie door

werknemers. Duurzame inzetbaarheid kan ook verder worden verbeterd door te werken aan een uitbreiding van de vaak slecht ontwikkelde externe netwerken van werknemers en het bijhouden en verbreden van de kennis en vaardigheden. Werknemers, als zij al participeren in training en opleidingsactiviteiten, nemen veelal enkel deel aan scholing op het huidige expertisegebied, en niet of nauwelijks aan scholing gericht op een verbreding van kennis en vaardigheden. Dit is een trend die vooral bij oudere werknemers gesignaleerd is. Bovendien is het van belang om de talenten van eenieder beter te benutten op het werk, het thema duurzame inzetbaarheid te faciliteren vanuit goed werkgeverschap, levensfasebewust personeelsbeleid te voeren en het combineren van werk en (mantel)zorgtaken in het kunnen vormgeven van duurzamere loopbanen op de arbeidsmarkt te faciliteren.

## Noten

1. Dit artikel is een verkorte versie van een hoofdstuk in het handboek Lange, A.H. de, & Heijden, B.I.J.M van der (red.) (2022). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid*, Zeist: Vakmedianet.

---

## Door

### **Annet De Lange**

Annet de Lange is Senior Managing Consultant bij Berenschot en bijzonder hoogleraar Duurzame inzetbaarheid op de Arbeidsmarkt aan de Open Universiteit.

### **Beatrice van der Heijden**

Beatrice van der Heijden is hoofd van de leerstoelgroep Strategisch HRM en hoogleraar aan de Radboud Universiteit. Haar expertise concentreert zich met name rond duurzame loopbanen, employability en ouder worden in het werk.

### **Gerard Scheenstra**

Gerard Scheenstra is Coach, change agent, trainer, consultant, entrepreneur en trusted partner/mentor met als doel een duurzame impact te hebben in lijn met de SDG's.

Middels de collectieve samenwerkingscommunity [www.knowvium.nl](http://www.knowvium.nl) richt hij zich op de toekomst van werk en praktisch toepassen van wetenschap.

### **Linda Koopmans**

Linda Koopmans is onderzoeker en adviseur bij TNO Healthy Living, waar zij kwantitatief onderzoek doet naar duurzame inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid aanpakken.

---

## Literatuurlijst

1. Blik op Werk (2021). Geraadpleegd op 1 juni 2021 via: [www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl).
2. Dam, K., van, Vuuren, T. van, & Heijden, B.I.J.M. van der (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: Een overzicht. *Gedrag & Organisatie*, 29 (1), 3-27.
3. Heijde, C.M. van der, & Heijden, B.I.J.M. van der (2006). A competence-based and
4. multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
5. Heijden, B.I.J.M. van der (2005). 'No one has ever promised you a rose garden.' *On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers. Inaugural address Open University of the Netherlands*. Assen: Van Gorcum.
6. Ilmarinen, J., Tuomi K., & Seitsamo J. (2005). New dimension of work ability. In G. Costa, W.J.A. Goedhard, & J. Ilmarinen (red) *Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-Being of Ageing Workers* (pp. 3-7). International Congress Series. No. 1280. Amsterdam: Elsevier.
7. Koopmans, L., Klauw, M. van der, Vroome, E.M.M. de (2021). *Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX): Verantwoordingsrapport en benchmark 2019/2020. TNO rapport*. Leiden: TNO.



9. [Osagie, E.R., Wielenga-Meijer, E.G.A., Detaille, S., Lange, A.H. de \(2019\). Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties. \*Tijdschrift voor HRM\*, 1, 26-57. \[doi.org/10.5117/THRM2019.1.OSAG\]\(https://doi.org/10.5117/THRM2019.1.OSAG\)](#)
10. Rodrigues, R., Butler, C.L., & Guest, D. (2020). Evaluating the employability paradox: When does organizational investment in human capital pay off? *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (9), 1134-1156.
11. Rothwell, W.H., & Lindholm, J.E. (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3, 90-105.
12. Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2020). *De psychologie van arbeid en gezondheid (4<sup>e</sup> druk)*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
13. Sociaal-Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
14. Vos, F.S.M., & Jong, T. de (2014). *DIX Verantwoordingsrapport*. Hoofddorp: TNO.