



Kennisdocument: **Werk maken van duurzame inzetbaarheid**

Opgesteld door: **Sjaan de Groot van HR Services De Groot & Partners**

Versie: **januari 2019**

Introductie

Duurzame inzetbaarheid van werknemers is een zaak van groot maatschappelijk belang. Voor werknemers, werkgevers en de overheid.

De overheid en de sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties) verwachten dat de werkgever een actieve rol speelt om het doel van duurzame inzetbaarheid te verwezenlijken.

Die actieve rol dient o.a. tot uitdrukking te komen in:

- de zorg voor goede en veilige arbeidsomstandigheden en passende arbeidstijden en arbeidstijd patronen,
- een effectieve scholing voor het huidig en toekomstig functioneren van de werknemer,
- de bevordering van de employability en loopbaanperspectieven van de werknemers binnen en buiten de onderneming door middel van faciliteiten en bewustmaking,
- de re-integratie binnen of buiten de onderneming in geval van langdurige arbeidsongeschiktheid en
- het stimuleren van de gezondheid, een gunstige leefstijl en de vitaliteit van de werknemers.

Zowel het begrip duurzame inzetbaarheid als de aanpak ervan roept veel vragen op.

In dit document beantwoorden we een aantal veelgestelde vragen en bieden we een handreiking voor een effectieve aanpak.

Inhoud

MANAGEMENT SAMENVATTING	3
WAT VERSTAAN WE ONDER DUURZAME INZETBAARHEID?	8
WAAROM IS BELEID VOEREN OP DI BELANGRIJK?	11
WAT LEVERT EEN GOEDE AANPAK OP?	13
WAT WORDT VAN WERKGEVER EN WERKNEMER VERWACHT?	15
IN HOEVERRE IS SPRAKE VAN WETTELIJKE VERPLICHTINGEN?	17
WAT IS DE ROL VAN DE OR OF PVT?	19
WAT ZIJN DE DRAGENDE FACTOREN OM DUURZAAM INZETBAAR TE ZIJN?	20
MOGEN WE MEDEWERKERS AANSPREKEN OP GEZONDHEID EN LEEFSTIJL?	24
HOE KUN JE DE DUURZAME INZETBAARHEID METEN?	26
RICHT DE AANPAK ZICH OP RISICOGROEPEN OF ALLE WERKNEMERS?	30
WAT DOEN BEDRIJVEN DIE GOED BEZIG ZIJN MET DI?	31
WAT IS EEN EERSTE STAP?	33
BIJLAGE 1 CHECKLIST MAATREGELEN, INSTRUMENTEN EN INTERVENTIES DI	34

Management samenvatting

Duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op het vermogen van mensen om gedurende het gehele (werkzame) leven, gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te (kunnen) blijven.

Om dat te bereiken is het nodig dat de werknemer verantwoordelijkheid neemt voor de eigen inzetbaarheid. Hij dient zich bewust te zijn van die verantwoordelijkheid en daarnaar leven en handelen.

Het is aan de werkgever om te zorgen voor werk en een werkomgeving die de duurzame inzetbaarheid van de werknemer stimuleert en bevordert. Zonder die inzet van de werkgever is duurzame inzetbaarheid van werknemers niet te realiseren.

De maatschappelijke kosten en bedrijfskosten van inzetbaarheidsproblemen en (tijdelijke) uitval van werknemers zijn hoog. Te denken valt aan de kosten van ziekteverzuim, verminderde kwaliteit en productie, faalkosten, kosten voor vervanging, re-integratie en ontslag. De werkgever heeft er dan ook belang bij deze kosten te verlagen.

Door gerichte preventieve en curatieve acties, is het mogelijk deze kosten te verminderen, onder gelijktijdige verhoging van de productiviteit en de kwaliteit van de uitvoering van het werk.

In bedrijven die actief bezig zijn met DI komt het accent te liggen op Preventie.

Ook werknemers zelf kunnen voordeel hebben bij gerichte (preventieve) maatregelen, omdat deze zullen bijdragen aan een betere/ duurzame gezondheid of conditie, een werkomgeving die motiveert en energie geeft en werkzekerheid bij de eigen of een andere werkgever en behoud van arbeidsinkomen.

De werkgever heeft te maken met wettelijke verplichtingen die samenhangen met duurzame inzetbaarheid, zoals de zorgplicht voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemer, de arbo-wetgeving, de re-integratieverplichtingen bij langdurige arbeidsongeschiktheid, de scholingsplicht, de herplaatsingsplicht, de transitievergoeding en het goed werkgeverschap. Allemaal redenen voor de werkgever om in te zetten op duurzame inzetbaarheid.

In bedrijven met een OR of PVT heeft dit orgaan een belangrijke rol met betrekking tot de besluitvorming over het te voeren beleid, de evaluatie en bijsturing ervan. Doorgaans vervult de afdeling HR en/of de voor HR verantwoordelijke (manager) de beleidsvoorbereidende, de coördinerende en evaluerende rol.

Duurzame inzetbaarheid heeft te maken met vele factoren. Gangbaar is een model dat 3 hoofdfactoren onderscheidt, te weten werkvermogen, emplooibaarheid en vitaliteit.

Het werkvermogen heeft betrekking op iemands mogelijkheden om te kunnen werken in arbeid en arbeidsorganisaties. En dat werkvermogen wordt weer bepaald door iemands functionele arbeidsmogelijkheden, fysieke en geestelijke gezondheid, leefstijl, werkstijl en het sociale functioneren.

Emplooibaarheid houdt in dat iemand ervoor zorgt dat zijn of haar kwalificaties en competenties aansluiten bij wat werkgevers vragen, zodat je aan het werk kunt blijven, bij de eigen of andere werkgevers. Iemand die employoibaar is heeft oog voor en werkt aan de ontwikkeling van het eigen

werkvermogen en heeft oog voor veranderingen in de vraag naar arbeid en wat dat voor hem of haar betekent en is wendbaar, dat wil zeggen weet tijdig mee te veranderen of zich aan te passen.

Vitaliteit heeft te maken met de energie en motivatie die iemand heeft en uitstraalt en energie die iemand stopt in en krijgt uit de dingen die hij of zij doet. Het heeft te maken met zelfkennis, zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen en veerkracht en het vermogen om effectief met persoonlijke problemen om te gaan (coping). Allemaal zaken die nodig zijn om tegenslagen op te vangen en veranderingen tot een goed einde te brengen.

Werkvermogen, emplooibaarheid en vitaliteit zijn factoren die te meten zijn. Inmiddels zijn er meetinstrumenten en tests om dat te meten. De uitkomsten van deze tests kunnen bieden directe aanknopingspunten voor de werknemer om gericht te werken aan zijn duurzame inzetbaarheid. De uitkomsten bieden ook een kapstok voor het gesprek tussen werknemer en werkgever/ HR over diens duurzame inzetbaarheid en de wijze waarop de werkgever daarin kan bijdragen.

Zoals uit de omschrijving van de hoofdfactoren blijkt, komen onderwerpen zoals gezondheid, leefstijl en vitaliteit aan bod. Dat zijn zaken die tot de persoonlijke levenssfeer van de werknemer worden gerekend.

Mag een werkgever de werknemer hier wel op aanspreken, en in hoeverre mag de werknemer zich beroepen op zijn privacy- rechten?

Het is maatschappelijk aanvaardbaar als de werkgever met de werknemer in gesprek gaat over diens duurzame inzetbaarheid en dat daarbij zowel bovenliggende als onderliggende factoren aan bod komen, die invloed hebben op het werkvermogen van de werknemer op korte en langere termijn, waaronder de fysieke en mentale gezondheidstoestand, de werk- en leefstijl en dat ook het onderwerp vitaliteit een gespreksonderwerp is.

Het bespreken van deze aspecten van de duurzame inzetbaarheid dient dan wel te gebeuren binnen het kader van een ondernemingsbreed geformuleerd beleid. Het kan aan bod komen in functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken en gesprekken over de duurzame inzetbaarheid van de werknemer, tussen leidinggevende en medewerker of tussen werknemer en de HR- adviseur.

Ten aanzien van het meewerken aan onderzoek met betrekking tot de gezondheidstoestand, leefomstandigheden en de leefstijl van de werknemer dienen er waarborgen te zijn voor vrijwilligheid, en de bescherming van de privacy en zorgvuldigheid.

In dat kader is er een rol weggelegd voor de arbodienst/bedrijfsarts. Deze dienst/professional is toegerust voor het uitvoeren van preventief medisch onderzoek en het op basis daarvan uitbrengen van gerichte adviezen aan werknemers. Het meedoen aan dergelijke onderzoeken is vrijwillig, tenzij het gaat om onderzoeken die bij wet zijn voorgeschreven.

Een andere vraag is of de focus op risicogroepen moet liggen of dat alle werknemers betrokken dienen te worden?

De vraag geeft al aan dat er in de praktijk groepen werknemers zijn te onderscheiden die een grotere kans maken op duurzame inzetbaarheidsproblemen. Uit onderzoeken blijkt het onder andere te gaan om:

- Mensen die in flexibele/ losse arbeid blijven steken,
- Mensen die in ploegendiensten en nachtwerk werkzaam zijn, die last van een verstoorde slaap/waak ritme ondervinden
- Mensen met een lage bevoeging,
- Mensen met een slechte fysieke en/of slechte mentale gezondheid,
- Mensen met een te hoge BMI (reeds op jongere leeftijd)
- Oudere werkende mensen vanaf 55 jaar
- Mensen met een lang dienstverband en eenzijdige werkervaring,
- Mensen die niet doen aan bijscholing/ persoonlijke competentie-ontwikkeling
- Mensen die werkzaam zijn in zware/belastende beroepen,
- Mensen die werken in stressvolle beroepen en te maken krijgen met ernstige (gewelds-) incidenten
- Mensen met structurele belastende privé- omstandigheden zoals bijvoorbeeld een slechte financiële situatie of ernstig ontwrichte gezinssituatie,
- Mensen met een ongunstige/belastende leefstijl.
- Mensen die in hun werk weinig regelmogelijkheden hebben en weinig sociale steun ervaren
- Mensen die in hun werk (ongevraagd) te maken krijgen met nieuwe informatie-technologieën en productie- technologieën (digitalisering en robotisering) en daartoe niet voldoende in worden voorbereid/begeleid
- Mensen met ineffectief (samen-) werk- en persoonlijk gedrag en die daar niet mee weten te copen (men blijft in het niet effectieve gedrag steken/ erin volharden).

Bij de curatieve aanpak van duurzame inzetbaarheid ligt het accent logischerwijs op deze groepen.

Bij de preventieve aanpak ligt de focus op alle werknemers. Dat wil zeggen dat het beleid erop gericht is om alle werknemers bewust te maken van het belang van duurzame inzetbaarheid, en dat er voorzieningen zijn die de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers bevorderen.

In veel (grotere) bedrijven zijn de afgelopen jaren al initiatieven ontplooid, die gericht zijn op de inzetbaarheid van werknemers, zoals “een leven lang leren” en “Leeftijdswaardering”, “het Nieuwe Werken”, “Zelfsturing”, Participatiebeleid/doelstellingen”, “Agile werken” e.d. Dergelijke initiatieven zijn te beschouwen als onderdelen van of accenten in het meer overstijgende beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is de noemer.

Best Practices en succesfactoren

Er zijn al veel bedrijven goed bezig met duurzame inzetbaarheid. Van deze zogenaamde Best Practices kunnen andere bedrijven leren. Zie bijvoorbeeld de “Op weg naar duurzame inzetbaarheid”

De volgende factoren dragen bij aan het succesvol bezig zijn met DI:

- Duurzame inzetbaarheid is een kernwaarde binnen de onderneming en de directie draagt dit op een geloofwaardige wijze uit;
- De OR of personeelsvertegenwoordiging speelt een actieve rol bij het opzetten, uitvoeren en evalueren van DI- activiteiten
- Managers/ leidinggevenden hun medewerkers uitdagen om slim, veilig en gezond te werken en te leven en zij trainen/begeleiden hun medewerkers bij het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden en bij veranderingen
- Er wordt ingezet op drie soorten maatregelen, te weten
 - o *Ontziet- maatregelen*, in de zin van maatregelen die de belasting van of door het werk verminderen en waardoor men langer kan doorwerken
 - o *Stimuleringsmaatregelen*, dat wil zeggen dat er generieke bedrijf brede activiteiten en faciliteiten beschikbaar zijn, die medewerkers stimuleren actief te werken aan hun gezondheid, vitaliteit en employability
 - o *Maatwerk* voor individuele medewerkers, waarbij in overleg met de werknemer doelen en activiteiten worden bepaald en als dat nodig is met inschakeling van ter zake kundige professionals.

Business case en KoBadi-tool

De eerste stap kan zijn om een businesscase “Duurzame inzetbaarheid” op te zetten. Daarmee wordt duidelijk welke inzetbaarheidsrisico’s aanwezig zijn, welke kosten gemoeid zijn met de (voorzienbare) inzetbaarheidsproblemen en welke voordelen en opbrengsten een effectieve inzet van beleid zullen opleveren. Met andere woorden wat zijn de economische en sociale voordelen voor het bedrijf als men aan de slag gaat met duurzame inzetbaarheid en welke accenten gaan op korte en langere termijn het meeste opleveren. En als een bedrijf reeds actief is, is het de vraag welke verbeteringen en aanvullingen wenselijk zijn.

Aan de hand van een checklist, die u bij dit document als bijlage aantreft, kunnen directie, management en personeelsvertegenwoordiging zich een beeld vormen van de huidige en gewenste situatie. Een dergelijke inventarisatie kan vervolgens onderwerp van gesprek zijn in een meeting over wenselijkheid, noodzaak en nut van duurzame inzetbaarheid voor uw bedrijf.

Een instrument om de kosten en baten van activiteiten diversiteitsbeleid te bepalen is de zogenaamde KoBaDi tool, die door TNO Arbeid is ontwikkeld. Met dit instrument kunnen middelgrote en grotere bedrijven meten wat de verspillings- of faalkosten kosten zijn van personeel dat een lage inzetbaarheidsscore heeft, met welk type verbeteringen deze kosten omlaag kunnen worden gebracht en welke opbrengsten dat oplevert.

Landelijke en sectorale initiatieven

Op het terrein van duurzame inzetbaarheid zijn diverse (overkoepelende) organisaties actief, maatschappij breed en sectorspecifiek. In dit verband verwijzen we o.a. naar het Nederlands Platform DI (NVDI) en het platform Op weg naar duurzame inzetbaarheid, dat zich richt op de bevordering van DI in het MKB.

Subsidie- mogelijkheden

De overheid biedt bedrijven die samen met het personeel aan de slag willen met duurzame inzetbaarheid een subsidie voor de inschakeling van een adviseur Duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast biedt de overheid individuele 45-plus werknemers die werk willen maken van hun emplooibaarheid een gratis Ontwikkeladvies aan.

Dit is een extra optie om de kosten van de advisering aan individuele werknemers vergoed te krijgen.

Op de website van HR Services De Groot & Partners leest u hier mee over.

Wat verstaan we onder duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op het vermogen van mensen om gedurende het gehele (werkzame) leven, gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te kunnen en willen blijven.¹

Duurzame inzetbaarheid is niet vanzelfsprekend. Het vereist een bewustzijn, houding en gedrag die dat mogelijk maken. Iemand dient zich bewust te zijn van het belang van duurzame inzetbaarheid voor zichzelf en de maatschappij en wat dat betekent voor hem of haarzelf. Het brengt een verantwoordelijkheid mee voor de individuele persoon. Je moet zelf zorgen dat je capabel, fit en sterk genoeg bent om goed te functioneren in werk en binnen arbeidsorganisaties, en dat gedurende je hele leven, op jongere leeftijd, op middelbare leeftijd en op oudere leeftijd.

Om duurzaam inzetbaar te zijn, is van belang dat je vermogen om te werken sterk genoeg is, dat je beschikt over de kennis, kunde en vaardigheden voor “werk” waar vraag naar is en dat je vitaal bent, dat wil zeggen dat je de energie en veerkracht hebt om problemen in je werkend bestaan of privé te overwinnen en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Iemand die duurzaam inzetbaar wil zijn, moet verstandig leven en (permanent) werken aan zijn ontwikkeling en inzetbaarheid. Dat is geen garantie dat je altijd zult kunnen blijven werken, maar het levert wel de grootste kans op een duurzaam werkzaam leven.

De eigen verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid is iets wat de gehele Nederlandse beroepsbevolking aangaat. Het betreft dus niet slechts voor de zelfstandigen. Het heeft ook betrekking op werknemers. En het belang ervan voor werknemers neemt sterk toe, nu de verzorgingsstaat afbrokkelt en de drempels om in aanmerking te komen voor een Wajong-, WIA-, Bijstand of langlopende WW-uitkering, hoger worden.

Tegenover de verantwoordelijkheid van de werknemer voor de eigen inzetbaarheid, staat de verantwoordelijkheid van de werkgever. Van de werkgever wordt verwacht dat hij werk en een werkomgeving aanbiedt die de duurzame inzetbaarheid van de werknemer(s) bevordert en dat hij de werknemer(s) stimuleert en faciliteert om duurzaam inzetbaar te zijn en actief meewerkt aan het oplossen van inzetbaarheidsproblemen.

Duurzame inzetbaarheid vereist tijdig en effectief ingrijpen bij inzetbaarheidsproblemen

Inzetbaarheidsproblemen zijn afstemmingsproblemen tussen werknemer en het werk- en werkomgeving². Ze kunnen al aanwezig zijn bij de start van de arbeidsrelatie of in de loop van het dienstverband ontstaan door ontwikkelingen in het werk of de werkomgeving.

Inzetbaarheidsproblemen vragen om een ingrijpen of interventies. De interventies kunnen gericht zijn op de werknemer en/of op de werkomgeving. Het volgende schema maakt dat duidelijk.

¹ Deze omschrijving is ontleend aan de definitie die het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hanteert

² Bron: Wilmar Schaufeli, Duurzaamheid vanuit psychologische perspectief, 2011

Schema inzetbaarheidsproblemen en interventies

Inzetbaarheidsprobleem	Interventie gericht op werknemer	Interventie gericht op werk en werkomgeving
Gezondheid/ werkvermogen van werknemer schiet te kort of gaat te kort schieten	Leefstijl aanpassen Medische ingrepen Training fysieke/mentale vaardigheden die relevant zijn voor het werkvermogen Bij blijvende vermindering/ tekort schieten van het werkvermogen in relatie tot het huidige werk: werk naar ander werk traject.	Bij het werkvermogen passend, werk aanbieden: Minder belastend werk in huidige functie of ander werk bij eigen werkgever.
Bekwaamheid werknemer schiet te kort voor huidige functie of nieuwe taken/werk	Scholen, trainen van vaardigheden en coachen van competenties voor het huidige of nieuwe werk/ werkomgeving Bij structurele en niet te overbruggen tekorten: werk naar ander werk traject	Aanpassen van taakeisen, bijvoorbeeld door reguleren van werkdruk, verbetering werkprocessen
Werk of werkomgeving motiveert niet, werken kost (veel) energie	Door middel van coaching en training in overeenstemming brengen van wensen, verlangens, behoeften en motivatie of vaardigheden/gedrag van medewerker met huidige of toekomstige werk(-omgeving)	Het in overeenstemming brengen van de regelruimte voor de werknemer met het regelvermogen van de werknemer. Het verminderen van de emotioneel belastende factoren.

Curatieve en preventieve interventies

Er is een onderscheid te maken naar de aanleiding en het tijdstip waarop de interventies gepleegd worden, te weten curatieve en preventieve interventies.

Curatief ingrijpen betekent dat we pas aan de slag gaan, met de inzetbaarheid van de werknemer, nadat deze is uitgevallen of dreigt uit te vallen uit zijn werk. Met andere woorden we gaan pas aan de slag als de werknemer (langdurig) arbeidsongeschikt raakt of werkloos wordt. Op zichzelf zijn we in Nederland wel steeds beter in het plegen van curatieve interventies, bijvoorbeeld door middel van re-integratietrajecten. Maar in veel gevallen was de uitval niet nodig geweest of zou minder lang duren, als er eerder actie of maatregelen waren genomen, door de werknemer zelf en/of samen met de werkgever.

Preventief ingrijpen betekent dat te voorzien is dat inzetbaarheidsproblemen zullen ontstaan en dat je op voorhand maatregelen kunt treffen of acties kunt ondernemen, zodat het probleem zich niet hoeft voor te doen of tijdig een oplossing voorhanden is, waarmee de inzetbaarheid in werk gewaarborgd is.

Omdat uitval ook nog eens hoge kosten met zich meebrengt, voor de werkgever, de maatschappij en de werknemer, is het ook om die reden belangrijk om de inzetbaarheidsproblemen voor te zijn en tijdig maatregelen te treffen. De uitdaging is dan ook om **preventief beleid** te voeren dat gericht is op:

- het bewustzijn en gedrag van de werknemers met betrekking tot hun werkvermogen, gezondheid, inzetbaarheid en vitaliteit³

³ In de literatuur over duurzame inzetbaarheid worden vaak de begrippen "werkvermogen, emplooibaarheid en vitaliteit" gebruikt. Bij vraag 7 zullen we deze begrippen nader toelichten.

- werk en een werkomgeving (arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen) die de gezondheid en inzetbaarheid van de werknemer zo veel mogelijk bevorderen
- de bevordering van inzetbaarheid van werknemers door scholing, training en andere ontwikkelings-gerichte activiteiten binnen het bedrijf en zo nodig/gewenst buiten het bedrijf van de werkgever.

Waarom is beleid voeren op DI belangrijk?

Een baan houden en een leven lang aan het werk kunnen blijven is niet vanzelfsprekend. Van baanzekerheid is al helemaal geen sprake. Jaarlijks worden grote groepen werknemers van alle leeftijden werkloos of raken arbeidsongeschikt, zoals blijkt uit het overzicht met indicaties van cijfers op de volgende bladzijde. Met de nodige (re-integratie en omscholings-) inspanningen komt het merendeel weer aan het werk, bij andere werkgever of als zelfstandige. Een deel van de mensen die hun werk verliezen, heeft de grootst mogelijk moeite om weer aan het werk te komen of lukt het zelfs in het geheel niet door hun beperkte inzetbaarheid.

De bedrijfs- en maatschappelijke kosten van tijdelijke en blijvende uitval zijn onaanvaardbaar hoog. Werkgevers betalen hoge kosten voor de loondoorbetaling bij ziekte, re-integratie, ontslagvergoedingen. De hoge uitval leidt tot hoge sociale premies die bedrijven en burgers moeten opbrengen. En voor werknemers persoonlijk is het niet meer kunnen werken of tijden lang geen "goed" werk hebben, een groot verlies van welzijn en inkomen.

Actueel is ook de verhoging van de leeftijd waarop werkenden (kunnen) stoppen met werken. De tijd dat men ruimschoots voor de aow- gerechtigde leeftijd kon stoppen is voorbij. En die leeftijd loopt ook nog eens op naar 67 jaar. We moeten dus langer werken en dus langer inzetbaar zijn. En als we dan eindelijk met het welverdiende pensioen kunnen gaan, is het de bedoeling dat we ook dan nog een flink aantal jaren van dat pensioen kunnen genieten op basis van een goede mentale en fysieke gesteldheid.

Om dat ideaal te bereiken is beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid nodig: op het niveau van de overheid, de bedrijfstakken of sectoren en op het niveau van het bedrijf.

In deze paper richten we ons op het beleid en de aanpak binnen bedrijven.

Kosten indicaties

WIA- premie:	vast: 5,5% over premieloon plus gedifferentieerde premie van maximaal 2%, naarmate instroom groter is
Premie WGA-vast en flex ZW flex	sectorpremie en/of plus premie afhankelijk van instroom
WW-premie:	vaste premie van 2,15% over premieloon plus sectorpremie, die hoger wordt als instroom toeneemt
Kosten transitievergoeding:	1/3 maandloon per dienstjaar eerste 10 dienstjaren ½ maandloon per dienstjaar meerdere dienstjaren 1 maandloon per dienstjaar, indien 50 jaar en ouder en tenminste 10 jaar in dienstjaren
Wn, 40 jaar, 10 dienstjaren € 3000	ca. € 12000
Wn, 50 jaar, 20 dienstjaren € 3000	ca. € 28000
Wn, 55 jaar, 20 dienstjaren € 3000	ca. € 35000
Kosten zieke werknemer	tussen
Loon € 2000 p.m.	€ 30.000 en 40.000 per jaar
Loon € 3000 p.m.	€ 50.000 en 65.000 per jaar
Loon € 4000 p.m.	€ 65.000 en 90.000 per jaar
Loon € 5000 p.m.	€ 80.000 en 110.000 per jaar

Overige indicaties⁴

Beroepsbevolking/arbeidsmarkt

Beroepsbevolking, waarvan	ca. 9 miljoen Nederlanders
- werknemers	7,2 miljoen
- zelfstandigen	1,8 miljoen
Aantal werkzoekenden	670.000
Instroom in WW	600.000 werknemers in 2013, 6800000 in 2014
Uitstroom uit WW	500.000 werknemers in 2013, 6250000 in 2014
Aantal vacatures ten opzichte van werklozen	6 keer zoveel werklozen als vacatures
Waar gaan banen verloren	in alle sectoren/bedrijven
In welke sectoren gaan (veel) banen verloren	Koplopers zijn bouw, zorg, industrie, Financiële dienstverlening, detailhandel
In welke sectoren lichte groei aantal banen	ICT, handel, transport en horeca
Aantal werkenden dat moet doorwerken tot aow 55 +ers met werk	9 op de 10
Werknemer dat lichter werk wil voor aow- leeftijd	7 op de 10
Aantal mensen dat niet wil doorwerken tot aow	4-5 op de 10
Werknemers die langdurig ziek zijn:	3 op de 10
Aantal mensen met arbeidsongeschiktheidsuitkering	4-6 op de 100, verschilt per sector
Jaarlijkse instroom in WIA	820.00; 6 op de 100 beroepsbevolking
	2-3 op de 100

Gezondheid werknemers

Werknemers met ernstig overgewicht	1- 2 op de 10, verschilt sterk per bedrijf/sector
Werknemers lichte vorm van overgewicht	2-4 op de 10, idem
Werknemers met verslaving alcohol, drugs etc.	1 op de 10
Werknemers met computerverslaving	1 op de 10
Werknemers met last van burn out verschijnselen	2-3 op de 10

Gezondheids/welzijnsrisico's in het werk

Werknemers met hoge werkdruk/tempo	4 -5 op de 10
Werknemers met weinig zelfstandigheid/autonomie	4-5 op de 10
Intimidatie, geweld etc. op het werk	3 op de 10
Gevaarlijk werk/gevaarlijke stoffen	3 op de 10
Ongemakkelijke/eenzijdige werkhouding	4 op de 10
Emotioneel belastend werk	3 op de 10

Ontevreden over werk	2 op de 10
----------------------	------------

Productiviteit en verzuim

Matig werkvermogen/ gezondheid/leefstijl	tot 20% minder productiviteit, lagere kwaliteit en meer afwezigheid
Slecht werkvermogen/gezondheid/leefstijl	nog meer verlies aan productiviteit, meer ziekteverzuim/6 x zo grote kans op uitstroom in (langdurige) arbeidsongeschiktheid
Slechte financiële positie werknemer	20% minder productiviteit, hogere kans op verzuim
Onvoldoende competent voor functie	meer dan 20 % mindere productiviteit/ kwaliteit
Hoog drankgebruik	geen relatie met productiviteit en kort verzuim; wel risico voor langdurige ziekte
Druggebruik, psychische stoornissen, Spijsverteringsproblemen, chronische rugpijn	verhoogt ziekteverzuim en verlaagt kwalitatief functioneren en productiviteit

⁴ Indicaties op basis van gegevens van UWV, TNO-arbeid, CBS, Trimbos Instituut en andere bronnen, ultimo december 2018

Wat levert een goede aanpak op?

Een goede aanpak van duurzame inzetbaarheid levert veel op, zo blijkt uit onderzoeken naar de effecten ervan. En van die opbrengsten kunnen werknemers, bedrijven en de maatschappij profiteren. Hierna geven we een (niet uitputtend) overzicht van de voordelen die de investeringen in en een goede aanpak van duurzame inzetbaarheid opleveren.

Overzicht met belangen en voordelen

- **Belangen/voordelen voor werknemers:**
 - Sterker arbeidsvermogen/ productiviteit en vermogen om met werken inkomen te verwerven;
 - Sterkere arbeidsmotivatie/ meer tevredenheid/ grotere werktrots;
 - Werk- en inkomenszekerheid/ continuïteit;
 - Beter perspectief op behoud van werk/ grotere employability;
 - Betere gezondheid (fysiek en psychisch);
 - Minder ziekteverzuim/ minder gezondheidsklachten;
 - Meer werkplezier;
 - Grotere vitaliteit.
- **Belangen/voordelen voor bedrijf/werkgever**
 - Hogere motivatie en productiviteit medewerkers
 - Minder (ziekte-) verzuim
 - Minder fouten/faalkosten
 - Hogere betrokkenheid van werknemers
 - Grotere veranderingsbereidheid/vermogen bij medewerkers;
 - Hoger rendement van investeringen in scholing;
 - Competenter personeel;
 - Minder kosten aan verzuimbegeleiding, re-integratie- kosten, arbeidsongeschiktheid;
 - Lager bedrag aan transitievergoedingen/ontslagkosten;
 - Grotere arbeidsmobiliteit (intern/extern) van medewerkers, wat voordelig is bij reorganisaties e.d.;
 - Betere positie als werkgever op de arbeidsmarkt, waardoor beter personeel kan worden aangetrokken.
- **Belangen voordelen voor maatschappij**
 - Minder uitval in arbeidsongeschiktheid en dus lagere kosten WIA/WAO/ZW;
 - Minder uitstroom in werkloosheid van lange duur en dus lagere kosten WW/ bijstand;
 - Meer mensen dragen bij aan en delen in het werk en de welvaart.

Het gaat er om voor uw bedrijf op een rij te krijgen welke van deze belangen en voordelen er toe doen? Daar kunt u zicht op krijgen door deze vraag te agenderen in het MT, in het overleg met de OR en in werkoverleg met medewerkers op afdelingsniveau.

Tip: Business case

Een business case is een zakelijke afweging die ten grondslag ligt aan een besluit om een bepaalde investering te doen. Het idee van een business case is ook toe te passen op het besluit om te investeren in duurzame inzetbaarheid.

Daartoe maak je, voordat je in overleg treedt met de beslisser/opdrachtgever (directie en/of OR) waar mogelijk, een analyse van de huidige situatie en in het bijzonder de (prestatie-)problemen in de onderneming die direct of indirect te relateren zijn aan inzetbaarheidsproblemen. Het doel is deze problemen zo veel als mogelijk te kwantificeren, in termen van kosten. Anderzijds is het doel om te berekenen welke (economische) voordelen te bereiken zijn met een gerichte preventieve en tijdige aanpak van de inzetbaarheidsproblemen in vergelijking met de situatie dat er geen effectief beleid wordt gevoerd.

Bijvoorbeeld aan de hand van de volgende vragen:

- Zijn er in uw bedrijf concrete (prestatie-) problemen die te maken hebben met inzetbaarheidsproblemen van werknemers? Te denken valt aan bijvoorbeeld:
 - o werknemers die al langer in dienst zijn die niet goed/ matig presteren
 - o werknemers die niet goed met de ontwikkelingen in het bedrijf/werk meegaan, en daardoor achterblijven en/of waardoor het bedrijf afhankelijk wordt van enkelen
 - o werknemers die op overzienbare termijn boventallig kunnen worden
 - o frequent ziekteverzuim/ langdurig ziekteverzuim
 - o laag verloop of juist (te hoog) verloop
 - o weinig vernieuwing/innovatie bij groepen werknemers
 - o hoge faalkosten/ kwaliteitskosten/ kosten voor klachten
- Is met cijfers te onderbouwen hoe ernstig deze problemen zijn/ wat het kost en wat het opbrengt als de problemen worden opgelost en of kunnen worden voorkomen in de toekomst, bijvoorbeeld:
 - o Wat levert een procent minder verzuim op?
 - o Wat levert het op aan productiviteit als percentage matigen gehalveerd en het aantal toppresteerders verdubbelt?
 - o Wat levert het aan innovatieve kracht en commerciële kracht op het aantal slagvaardige personen verdubbelt?
 - o Wat levert het op als het personeel beter geschoold en getraind is?
- Wat is de verblijfsduur en leeftijdsopbouw van het huidige personeelsbestand en herbergt dat bijzondere inzetbaarheidsrisico's? Is dat ook te kwantificeren?
- Welke andere kenmerken heeft het personeelsbestand, die in verband gebracht kunnen worden met duurzame inzetbaarheid, en welke kwalitatieve of kwantitatieve
- Wat levert het op als we kunnen voorkomen dat we een werknemer die € 3000 per maand verdient en 15 jaar in dienst is, moeten ontslaan en welke investering in tijd/middelen zou nodig zijn om dat te helpen realiseren? Wat is het bedrag/budget dat we nodig zullen hebben voor transitievergoedingen in de komende 2/3 jaren?
- Welke kwantitatieve opbrengsten zijn te verwachten voornoemde verbeteringen/acties?
- Welke kosten/moeite en energie staan daartegenover?
- Welk rendement is te verwachten?

Wat wordt van werkgever en werknemer verwacht?

Duurzame inzetbaarheid is te beschouwen als een **elementaire maatschappelijke waarde**.

Het is een uitdaging en verantwoordelijkheid voor de overheid, de individuele werknemer en voor werkgevers.

De overheid dient duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen, te faciliteren en zo nodig door maatregelen en wetgeving te borgen.

De werknemer is verantwoordelijk voor zijn werkvermogen, emplooibaarheid en vitaliteit. Ook dient de werknemer te accepteren dat hij wordt aangesproken op zijn houding en gedrag in deze.

De werkgever dient te zorgen voor werk, een werkomgeving en maatregelen, die de duurzame inzetbaarheid bevorderen en mogelijk maken. Zonder die inzet van de werkgever(s) kan de duurzame inzetbaarheid van individuele werknemers niet gerealiseerd worden.

De werkgever kan de duurzame inzetbaarheid bevorderen door de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen zo in te richten dat de werknemer duurzaam kan werken.

Dat kan bijvoorbeeld door het werk en de werkprocessen zo in te richten, dat sprake is van motiverend werk, waarbij de medewerker voldoende autonomie ervaart met betrekking tot de uitvoering van het werk.

Een ander belangrijk aandachtspunt is het voorkomen/beperken van een te hoge werkdruk en stress.

Eveneens is het van belang medewerkers te betrekken bij verbeteringen en veranderingen in hun werksituatie, te zorgen voor adequate scholing, gezonde en veilige arbeidsomstandigheden, gezonde arbeidstijdpatronen en een wijze van leidinggeven die de motivatie en betrokkenheid van de werknemer(s) bevordert.

Het feit dat de werkgever er belang aan hecht om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen komt dus tot uitdrukking in het organisatiebeleid, het scholings- en ontwikkelingsbeleid, het beleid ten aanzien van de arbeidsomstandigheden en arbeidstijden, het beleid ten aanzien van de bevordering van de gezondheid, het voorkomen van verzuim en langdurige arbeidsongeschiktheid, de bevordering van de re-integratie van langdurig zieke werknemers, en het beleid en de acties die erop gericht zijn om werknemers in geval van boventaligheid aan het werk te houden.

Persoonlijke interventies en I-deals

De individuele component speelt bij duurzame inzetbaarheid een grote rol. Het kan nodig zijn om rekening te houden met de persoonlijke omstandigheden van de werknemer en op die omstandigheden geënte afspraken te maken. Deze persoonsgebonden interventies of afspraken worden ook wel I-deals genoemd. Te denken valt aan

- taakstellingen of productiviteitseisen die (tijdelijk) afgestemd worden op de (tijdelijk) persoonlijke arbeidsmogelijkheden van de medewerker,
- het ter beschikking stellen van arbeidsmiddelen/ beschermingsmiddelen die afgestemd zijn op arbeidsmogelijkheden en beperkingen van de werknemer

- het maken van afspraken over werktijden, vakantie en verlof die aansluiten bij de persoonlijke omstandigheden/zorgtaken die men in het privédoel heeft
- afspraken over loopbaanontwikkeling binnen of buiten het bedrijf en persoonlijke ontwikkelingsplannen etc.

Het stimuleren van de werknemers

Veel werknemers zijn (nog) niet goed en/of (nog) niet bezig met hun duurzame inzetbaarheid. Zij moeten daarop worden aangesproken en in worden gestimuleerd. Dat aanspreken of agenderen gebeurt door de overheid en door werknemersorganisaties. Maar ook voor de werkgever ligt hier een grote rol.

Dat betekent dat de werkgever dit onderwerp, bij monde van de directie, agendeert, bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten met het personeel, en dat managers en HR dit onderwerp ter sprake brengen in gesprekken met medewerkers, zoals functionering- en loopbaangesprekken. Daarnaast zijn er ook andere manieren om medewerkers te stimuleren, bijvoorbeeld door workshops en informatie sessies over werkstijl en leefstijl, emplooibaarheid en vitaliteit en door het aanbieden van bijvoorbeeld preventief medisch onderzoek, werkstijl- of levensstijl onderzoek en loopbaan coaching en voorzieningen zoals een gezonde kantine en bedrijfsfitness.

Integrale aanpak

Duurzame inzetbaarheid is verbonden met verschillende factoren zoals arbeidsvermogen, gezondheid, leefstijl, werkstijl, emplooibaarheid en vitaliteit e.d. Omdat al die factoren op elkaar inwerken en/of samenhangen is een integrale aanpak nodig. Het kan nodig zijn dat het inzetbaarheidsprobleem van de werknemer te maken heeft met medische aspecten, leefstijl aspecten, psychologische aspecten en arbeidskundige aspecten. In een dergelijk geval is het belangrijk dat de verschillende betrokken vakdisciplines goed met elkaar samen werken.

Daarvoor moet de werknemer open staan en daarvoor moeten de behandelende professionals open staan.

Uitdagingen

Het is een uitdaging om de individuele werknemer zo ver te krijgen. Daarvoor zal de individuele iets van zijn individuele beschikkingsrecht moeten inleveren, maar wel behoud van zijn privacy.

Het is ook een uitdaging om de verschillende betrokken professionals/disciplines bij elkaar te brengen en in een gecoördineerde aanpak te verenigen.

Deze uitdagingen liggen op het bord HR of de HR- verantwoordelijke manager.

In hoeverre is sprake van wettelijke verplichtingen?

Geen wettelijke plicht, wel maatschappelijke verantwoordelijkheid

In de wet is geen rechtstreekse verplichting in de wet opgenomen. De overheid was dat in 2010 wel van plan, maar het wetsvoorstel dat daarover ging, werd weer ingetrokken.⁵ Na het intrekken van het wetsvoorstel is het ministerie van Sozawe in 2012 gestart met het programma Duurzame Inzetbaarheid⁶. Het doel van dit programma is om werkgevers- en werknemersorganisaties en individuele werkgevers te stimuleren hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in deze te nemen.

De werkgever heeft wel andere wettelijke verplichtingen die met duurzame inzetbaarheid samenhangen.

Scholingsplicht en transitievergoeding vanaf 2015

In 2015 is Wet werk en zekerheid ingevoerd. Die wet bevat twee nieuwe werkgevers-verplichtingen te weten de scholingsplicht en de transitievergoeding.

De scholingsplicht houdt in dat de werkgever verplicht is de werknemer adequaat te scholen voor:

- de huidige functie van de werknemer en
- voor toekomstige passende functies binnen de onderneming, als de functie ophoudt of de werknemer zijn functie niet meer kan vervullen.

Daarmee wordt de werkgever verplicht om te investeren in de interne employability van de werknemer.

Is die interne employability niet aanwezig, en de werknemer moet ontslagen worden, dan moet de werkgever een transitievergoeding aan de werknemer gaan betalen. Deze vergoeding wordt groter naarmate het dienstverband langer heeft geduurd. De wet biedt werkgevers de mogelijkheid om met werknemers overeen te komen dat het budget van die vergoeding, of een gedeelte ervan, reeds tijdens het dienstverband wordt aangewend voor scholing en advies ter bevordering van de externe employability van de werknemer.

⁵ De naam van die wet was "Duurzame inzetbaarheid in arbeid". De wet had tot doel om het duurzaam inzetbaarheidsbeleid in de Arbeidsomstandighedenwet te regelen, zodat langer en gezond doorwerken tot 67 jaar binnen bedrijven wordt gestimuleerd. Ook voorzag die wet in speciale regeling voor zware beroepen. Werkgevers zouden volgens die regeling aan werknemers die in zwaar beroep werken, tijdig een aanbod voor een andere minder zware passende baan moeten doen of hen faciliteren bij het vinden van een passende baan. Als de werkgever dat niet tijdig doet, moet de werkgever de werknemer een vergoeding betalen. Uiteindelijk is dat wetsvoorstel niet aangenomen.

⁶ In dit programma ligt het accent op stimulering van duurzame inzetbaarheid door middel van voorlichting, bewustwording, samenwerking van betrokken partijen en good practices. Er is aandacht voor verschillende thema's of deelprogramma's, zoals het terugdringen van de psychosociale arbeidsbelasting, waaronder werkdruk en werkstress, het deelprogramma werk en mantelzorg, het deelprogramma rouw en werk, deelprogramma Actieplan Gezond Bedrijf in samenwerking met de Kamer van Koophandel. Ook zijn er speciale programma's gericht op chronisch zieken en werknemers met een lage sociaal- economische status. Er zijn speciale websites die de initiatieven op dit gebied ondersteunen, zoals de website Toolbox Duurzame inzetbaarheid, en de website Duurzaamheid in het werk.nl. Ook is de ESF- subsidieregeling duurzame inzetbaarheid zet in op dit thema.

Zorgplicht voor veiligheid en gezondheid

Ook heeft de werkgever aan een aantal wettelijke verplichtingen te voldoen, die een indirect verband houden met de (bescherming van de) inzetbaarheid van de werknemer. Concreet gaat het hierbij om de wettelijke zorgplicht voor de gezondheid en veiligheid van de werknemers⁷ de risico-inventarisatie en evaluatie en het nemen van de nodige (voorzorg-) en beschermingsmaatregelen.

Re-integratieplicht

De loondoorbetalings- en re-integratieplicht bij langdurige arbeidsongeschiktheid is een andere wettelijke verplichting die op de werkgever rust en die tot doel heeft werknemers met arbeidsmogelijkheden aan het werk te houden in de eigen onderneming, dan wel bij een andere onderneming als de werkgever zelf geen passend werk voor de werknemer heeft.

Passende arbeidstijden

De werkgever heeft op grond van de arbeidstijdenwet de plicht om rekening te houden met de persoonlijke omstandigheden van de werknemer bij het vaststellen of bepalen van de werktijden en het geven van verlof.

Goed werkgeverschap

Daarnaast past het werkgevers om initiatieven op het terrein van de duurzame inzetbaarheid te ontplooiën vanuit het goed werkgeverschap.

cao

Cao- gebonden werkgevers hebben veelal te maken met extra verplichtingen op grond van de cao. Bijvoorbeeld het aanbieden van persoonlijke ontwikkelings- budgetten/ plannen, scholingsdagen, loopbaanontwikkeling/begeleiding, outplacement, werk naar werktrajecten, preventief medisch onderzoek en regelingen die oudere werknemers ontzien, zoals extra verlof voor oudere werknemers.

Verantwoordelijkheid werknemer

Op de werknemer rust geen directe wettelijke verplichting in het kader van duurzame inzetbaarheid. Wel is er een relatie met het goed werknemerschap uit het Burgerlijk Wetboek. Dat betekent dat van de werknemer verwacht wordt dat hij alle Arbo voorschriften opvolgt ten einde zo veilig en gezond mogelijk te werken. Ook mag verwacht worden dat de werknemer redelijke adviezen, die gericht zijn op "het aan het werk kunnen blijven" of "weer aan het werk gaan" opvolgt.

Om de verantwoordelijkheid van de werknemer te bekrachtigen is het nuttig om concrete afspraken of toezeggingen van de werknemer schriftelijk te bevestigen. Een algemene intentieverklaring kan bijvoorbeeld worden neergelegd in de (aanvulling op de) arbeidsovereenkomst of het geïncorporeerde reglement. Bijvoorbeeld in een verklaring of artikel dat de werknemer verantwoordelijk draagt voor zijn duurzame inzetbaarheid en in het bijzonder zijn werkvermogen, emplooibaarheid en vitaliteit en dat de werknemer zal meewerken aan acties die gericht zijn op het bevorderen van zijn gezondheid en inzetbaarheid. Ook kunt u werknemers laten beloven mee te werken aan preventief onderzoek, zoals het preventief medisch onderzoek of onderzoek naar het werkvermogen van de werknemer. U kunt werknemer dan gemakkelijker aanspreken op hun gezondheid, leefstijl en inzetbaarheid.

⁷ Zowel het Burgerlijk Wetboek als de Arbeidsomstandighedenwet bevatten hierover regels.

Wat is de rol van de OR of PVT?

Het is aan de werkgever, gegeven de wettelijke /cao- verplichtingen, om te bepalen welk beleid wordt gevoerd.

Rol OR/PVT

In bedrijven met een OR of PVT zullen het beleid inzake duurzame inzetbaarheid in overleg met de PVT of OR worden bepaald. Alhoewel de OR geen formeel instemmingsrecht heeft op grond van art. 27 van de WOR, is het wel aan te bevelen om besluiten over het duurzame inzetbaarheidsbeleid voor overleg en ter goedkeuring aan de OR voor te leggen.

In bedrijven zonder OR of PVT is het belangrijk dat beleid en afspraken in rechtstreeks overleg met de betrokken werknemers tot stand komen.

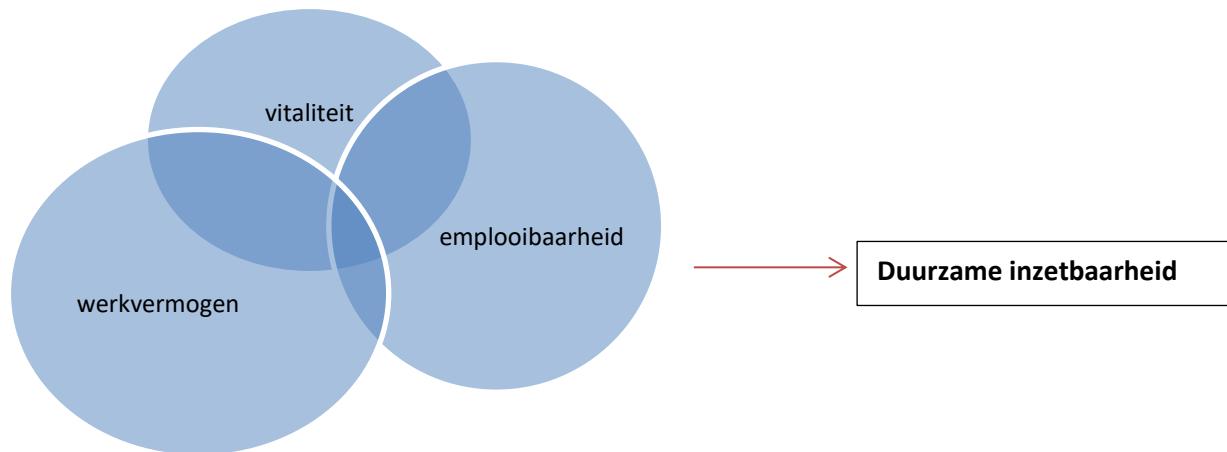
Het beleid ten aanzien duurzame inzetbaarheid is dus geen eenzijdig dictaat van de directie.

Rol HR

Als er een afdeling HR is of een HR- verantwoordelijke binnen het bedrijf, mag verwacht worden dat die persoon de aanzetten geeft tot de formulering, uitvoering en evaluatie van het Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid. Ook mogen we verwachten dat HR dit onderwerp goed weet te agenderen bij OR en werknemers.

Wat zijn de dragende factoren om duurzaam inzetbaar te zijn?

Om een leven lang gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te blijven, zijn vele factoren van belang. Het is gangbaar om 3 hoofdfactoren te onderscheiden, te weten het werkvermogen, de employability en de vitaliteit.



We geven hierna een toelichting op deze factoren.

Werkvermogen heeft betrekking op iemands mogelijkheden om te kunnen werken in arbeid/ arbeidsorganisaties (inzetbaar zijn in werk).

Het gaat hierbij om de functionele arbeidsmogelijkheden, lichamelijk (fysiek), geestelijk en of iemand sociaal in staat is om te werken. Het heeft te maken met de fysieke en mentale gezondheid, arbeidsmogelijkheden en (tijdelijke of structurele) beperkingen, werk- en leefstijl en sociaal functioneren.

Mensen verschillen in werkvermogen door aard en aanleg in fysieke en geestelijke capaciteiten en daarmee samenhangende (benutbare) arbeidsmogelijkheden/beperkingen. Ook is er een relatie tussen werkvermogen en leeftijd. Doorgaans is het werkvermogen hoger op jonge leeftijd en neemt het met de jaren af door slijtage en veroudering.

Werk- en leefstijl, alsmede het sociale functioneren hebben ook invloed op het werkvermogen.

Werkstijl heeft te maken met de manier waarop iemand zijn werk aanpakt, met anderen communiceert en samenwerkt, en problemen in en op het werk oplost. Mensen die hun werk slim aanpakken, effectief samenwerken en pragmatische aanpak hebben in het oplossen van problemen en zichzelf niet (te vaak) forceren in fysieke of geestelijke arbeid, houden het werk beter en langer vol en zullen doorgaans minder aan slijtage en/of uitputting onderhevig zijn.

Leefstijl heeft te maken met bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning (BRAVO) en het sociaal functioneren. Dat zijn allemaal zaken die de persoonlijke levenssfeer raken. Er is wetenschappelijk aangetoond dat er een verband is tussen leefstijl en het functioneren. Een ongunstige (ongezonde/ asociale) leefstijl heeft direct en indirect een negatieve invloed op het werkvermogen. Dit betekent dat mensen die weinig bewegen, onvoldoende ontspannen, niet van

matigen/ beheersing weten of verslaafd zijn aan bijvoorbeeld drinken, roken, ongezond voedsel, weinig slapen, drugs, gamen, etc. vaker minder functioneren en wat dan weer tot uitdrukking kan komen in slecht/ minder presteren, meer verzuimen, meer fouten maken of zich vaker of na verloop van tijd langer ziek blijven.

Invloed van werkomgeving op werkvermogen

Uit onderzoek blijkt dat bepaalde kenmerken van het werk of de werkomgeving een negatieve of juist positieve invloed op het werkvermogen hebben.

Nadelig voor het werkvermogen zijn o.a.

- lang verblijf in flexibele arbeid;
- werk met weinig of geen regelmogelijkheden;
- fysiek zwaar werk;
- voortdurend te hoge werkdruk en stress op het werk;
- werk waarin je met ernstig gevaarzettende situaties te maken krijgt en die een grote emotionele impact hebben.

Daarentegen is er een positief verband met werkvermogen als de werkomgeving wordt gekenmerkt door zelfstandigheid/ autonomie in het werk, sociale steun, inspraak en meer ontwikkelings- en loopbaan- mogelijkheden.

Verschillen tussen lager, middelbaar en hoger opgeleide werkenden

In Nederland moeten relatief meer lager- opgeleide werknemers langer blijven werken dan de middelbaar en hoger opgeleide werknemers, terwijl het werkvermogen van de lager opgeleiden feitelijk aan een grotere slijtage/ veroudering onderhevig is. Het inzetbaarheidsprobleem voor de groep van lager-opgeleide oudere werknemers blijft volgens TNO-arbeid dan ook onverkort aanwezig.⁸

Middelbaar opgeleide werknemers nemen een middenpositie ten opzichte van de lager en hoger opgeleide werknemers. Veel middelbaar opgeleide werknemers hebben evenals hoger opgeleiden met veranderingen in het werk te maken, technologisch en kwa werkwijzen, en hebben daartoe scholing en begeleiding nodig. Toch zijn er ook grote groepen middelbaar opgeleiden, die het werk fysiek en mentaal als zwaar ervaren, en onvoldoende regelmogelijkheden en sociale steun in en op het werk ervaren, hetgeen weer duidt op risico-factoren.

Uit internationaal onderzoek onder hoger opgeleide professionals uit de commerciële zakelijke dienstverlening⁹ blijkt dat mentale gezondheid belangrijker is voor het werkvermogen dan de factoren zoals leefstijl en fysieke gezondheid.¹⁰ De mentale gezondheid/ gesteldheid van de werknemers heeft te maken met de mate waarin zij constructief en effectief weten om te gaan met stress en werkdruk op het werk, regelruimte weten te benutten en beschikken over effectieve

⁸ Duurzame inzetbaarheid in Nederland, uitgave van TNO Arbeid 2018

⁹ Determinanten van werkvermogen bij hoger opgeleide professionals, Bredt, Van de Berg, Elders en Burdorf, 2009

¹⁰ Uit dit onderzoek blijkt dat in algemene zin aandacht voor/ bevordering van de psychosociale arbeidsfactoren belangrijk is, dan de aandacht/ bevordering van de fysieke gezondheid/ arbeidsomstandigheden voor de duurzame inzetbaarheid. Dit lijkt een nuttige bevinding voor de bevordering van de bevordering van de duurzame inzetbaarheid van werknemers binnen T&A.

samenwerkingsvaardigheden en nieuwe taken/ uitdagingen durven aan te gaan. De andere kant van de medaille is dat de mentale gezondheid van de werknemers sterker zijn naar mate de psychosociale omstandigheden beter zijn en stress beter wordt gemanaged.

Een vervolgonderzoek door Tilja van de Berg¹¹ bevestigt het beeld dat het werkvermogen van hoger opgeleide werknemers (sterk) samenhangt met psychologische factoren op het werk zoals werkstress, teamwork, en zelfontwikkeling. Daarnaast maar in mindere mate spelen stressvolle life events, zoals de dood van een naaste, een ernstige ziekte en andere persoonlijke omstandigheden, zoals gebrek aan psychologische/ sociale steun of obesitas een rol bij het minder worden van het werkvermogen.

Emplooibaarheid houdt in dat iemand ervoor zorgt dat zijn of haar kwalificaties en competenties aansluiten bij wat werkgevers vragen, zodat je aan het werk kunt blijven, voor de eigen werkgever in ander werk of bij een andere werkgever. Daarvoor is nodig dat je goed bent in je werk en dat je oog hebt voor de veranderingen in de vraag naar arbeid en bereid bent om daarin mee te veranderen of je aan te passen. En als dat lukt, blijf je aantrekkelijk voor werkgevers, ook op latere leeftijd.

Emplooibaarheid vereist oriëntatie op de eigen inzetbaarheid voor de lange termijn, wendbaarheid, aanpassingsvermogen, leer- en scholingsbereidheid.

Volgens Professor Beatrice van der Heijden blijkt dat de emplooibaarheid samenhangt met iemands prestaties op 5 dimensies¹²:

- Beroepsexpertise: het vermogen om het beroep of vak, op kwalitatief hoogwaardig niveau uit te oefenen, gebaseerd op actuele/ state of the art kennis en vaardigheden;
- Anticipatie en optimalisatie: het vermogen tot het zien van aankomende veranderingen en om zich aan deze veranderingen op een creatieve manier aan te passen;
- Persoonlijke flexibiliteit: het vermogen om te wisselen tussen banen en werkgevers en zich aan te passen aan veranderingen waar men niet zelf voor heeft gekozen;
- Organisatiegevoel: het vermogen om succesvol te participeren in verschillende groepen, bedrijfsculturen, netwerken en het beschikken over de vaardigheden die daarbij nodig zijn
- Balans: het vermogen om persoonlijke en organisatie belangen te dienen.

Vitaliteit heeft te maken met de energie en motivatie die iemand heeft en uitstraalt; de energie die iemand geeft en terugkrijgt uit de dingen die hij doet. Het heeft ook te maken met het zelfkennis en zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen en veerkracht. Allemaal zaken die nodig zijn om tegenslagen op te vangen of veranderingen tot een goed einde te brengen en om zelf richting te geven aan je leven. En wie vitaal is, fungeert voor anderen als inspiratiebron en is aantrekkelijk voor werkgevers. Ook al heb je arbeidsbeperkingen, toch kun je vitaal zijn. De staatsecretaris van sociale zaken en werkgelegenheid, Kleinsma, is hier het levend voorbeeld van.

Uit onderzoek van o.a. professor Tinka van Vuuren¹³ blijkt dat vitaliteit primair te maken heeft met persoonsgebonden factoren en daarnaast ook met kenmerken van het werk en de werk- en sociale

¹¹ Tilja van de Berg, The role of work ability and health on sustaining employability, dissertatie 2010,

¹² Op basis van deze dimensie ontwierp Van der Heyden een employability test, waaruit blijkt in hoeverre iemand beschikt over een actieve oriëntatie op zijn emplooibaarheid en daar ook naar handelt.

¹³ Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden, Prof. Dr. Tinka van Vuuren, Open Universiteit 2011

omgeving van de werknemer. Nuttig werk waarin je resultaten kunt boeken, autonomie en regelruimte hebt, die je ook weet te benutten, en sociale steun en waardering van leiding en collega's ontvangt: het zijn allemaal zaken die energie geven. Sociale steun van het thuisfront idem dito.

Voortdurende werkstress zonder dat men daarop invloed kan uitoefenen, leidt tot energieverlies en in het uiterste geval tot burn-out: een gezondheidssituatie die gekenmerkt wordt door het (vrijwel) ontbreken van vitaliteit. Naarmate het werk meer regie geeft, nemen werknemers ook meer de regie in hun werkzame leven en blijft men vitaler.

Uit onderzoek blijkt dat er geen relatie is tussen leeftijd en vitaliteit, terwijl werkvermogen en employability wel een relatie met leeftijd hebben. Dus op hoge leeftijd kun je nog steeds vitaal zijn.

Vitaliteit heeft raakvlakken met elementen uit de factor werkvermogen, zoals een gunstige leefstijl, positieve (werk-) houding en het vermogen om effectief om te gaan met psychologische/emotionele problemen.

Vitaliteit versterken in plaats van ontzien

Kenmerk van de verzorgingsmaatschappij is dat de maatschappij of de werkgever de werknemer verzorgt en ontziet als de werknemer beperkingen krijgt of minder belastbaar wordt, bijvoorbeeld vanwege het ouder worden. Het beschermen, verzorgen en ontzien van (oudere) werknemers herbergt het risico dat mensen min of meer gelaten aanvaarden dat hun inzetbaarheid afneemt. Met die houding haal je de aow-gerechtigde leeftijd niet werkend. Volgens Van Vuuren moet de maatschappij en moeten werkgevers inzetten op vitalisering, versterking van de vitaliteit. Binnen bedrijven kan dat bijvoorbeeld door middel van vitaliteitsprogramma's, waarin de leidende draad is om de fysieke en mentale conditie en weerbaarheid van de deelnemers en het teamwork tussen de collega's op het werk te versterken.

Samenhang

Zoals uit de toelichting blijkt, overlappen tussen de factoren werkvermogen, emplooibaarheid en vitaliteit elkaar. Samen bepalen zij de duurzame inzetbaarheid van de werknemer.

Een sterk werkvermogen, sterke emplooibaarheid en sterke vitaliteit zijn nuttig en nodig om gezond en gemotiveerd aan het werk te (kunnen) blijven.

Mogen we medewerkers aanspreken op gezondheid en leefstijl?

Het aanspreken van de werknemer door de werkgever op gezondheid/leefstijl is pas van de laatste jaren. Daar rustte lange tijd een taboe op, omdat de werkgever daarmee treedt in de persoonlijke levenssfeer van de werknemer.

Pas in 2009¹⁴, werden werkgevers-, werknemersorganisaties en kroonleden het eens over een vorm van preventief gezondheidsbeleid waarbij er zowel aandacht is voor de arbeidsgelateerde risico's als voor de persoonsgebonden gezondheidsrisico's, waaronder een ongunstige leefstijl.

Bij gezondheidsrisico's die niet arbeid gerelateerd zijn, is het volgens de SER de verantwoordelijkheid van de werknemer om eventueel de eigen leefstijl aan te passen. De werkgever kan dat faciliteren. In het algemeen kan leefstijlbeïnvloeding binnen de arbeidsorganisatie – gelet op de autonomie van de werknemer en de meestal onduidelijke causaliteit tussen leefstijl en individuele gezondheidsproblemen – geen andere vorm hebben dan die van een aanbod aan 'interventies' waarvan werknemers al dan niet gebruik kunnen maken. Het aanbod door werkgevers en de deelname van werknemers daaraan berust op vrijwilligheid, maar is niet vrijblijvend.

De aanleiding om met een werknemer in gesprek te gaan over leefstijl, kan proactief of omdat er concrete problemen zijn.

Proactief houdt in dat u de werknemer vraagt om met u in gesprek te gaan over de leefstijl en het effect ervan op het werkvermogen en de inzetbaarheid in het algemeen en dat u dat vervolgens samen met de werknemer vertaalt naar de persoonlijke situatie en het gedrag van de werknemer. Deze proactieve benadering heeft tot doel mensen bewust te maken, hen voor te lichten en is gericht op enerzijds preventie en anderzijds op versterking. Preventie waarbij de vraag is hoe de werknemer door middel van zijn leefstijl kan voorkomen dat het arbeidsvermogen afneemt. Bij versterking gaat het om het versterken van de conditie, veerkracht en gezondheid en leefstijl. Bijvoorbeeld door beter te ontspannen en meer te bewegen, gezonder te eten, speciale trainingen te volgen etc.

Om de werknemer proactief te kunnen aanspreken is een kader nodig. En dat kader is dat het bedrijf een preventief gezondheidsbeleid/ verzuimbeleid en/of beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid voert.

Autonomie/ privacy en vertrouwelijkheid

Om medewerkers mee te krijgen in preventief gezondheidsbeleid, in de vorm van bijvoorbeeld een gezondheidscheck, een preventief medisch onderzoek of een werkvermogen test, dient volgens de SER de autonomie te worden gerespecteerd en de privacy te zijn gewaarborgd. Het is aan de medewerker te bepalen of hij aan dergelijke onderzoeken wil meewerken en vervolgens is het ook aan de medewerker om te bepalen welke resultaten hij daarvan wil delen met de leidinggevende of HR.

In geval leefstijlgedrag onverhoopt aantoonbaar leidt tot verminderd functioneren op het werk, wordt evenwel naar het oordeel van de SER een grens overschreden. In dat geval kan de werkgever de werknemer aanspreken op zijn of haar verantwoordelijkheid om dit gedrag te veranderen en zo nodig aangeven welke consequenties zijn verbonden aan het uitblijven van gedragsverandering.

¹⁴ SER- advies: een kwestie van gezond verstand, 2009

Moet de werknemer adviezen opvolgen?

Als de werknemer niet in staat is te voldoen aan de eisen, die de werkgever aan de werknemer mag stellen, en het niet kunnen voldoen te maken heeft met de leefstijl, dan dient de werknemer:

- Ter zake gegeven redelijke adviezen van de bedrijfsarts op te volgen
- of redelijke afspraken die werkgever en werknemer naar aanleiding hiervan maken ter voorkoming of vermindering van uitval van de werknemer, op te volgen.

Als de werknemer zich niet houdt aan de afspraken met de werkgever en/of adviezen van de bedrijfsarts, zijn sancties mogelijk.

Als de zieke werknemer de adviezen van de bedrijfsarts niet opvolgt, zijn de wettelijke sancties mogelijk, zoals stopzetting van de loondoorbetaling na onverwijld waarschuwing.

Als de werknemer leefstijl adviezen heeft gekregen van de bedrijfsarts/ arbodienst en de werknemer deze niet wenst op te volgen, kan de werkgever de werknemer daar alleen op aanspreken als de werknemer deze afspraken of adviezen met zijn leidinggevende/ de werkgever heeft gedeeld en heeft toegezegd deze te zullen opvolgen.

Adviezen van de werkgever, leidinggevende of HR, over de leefstijl van de werknemer kan de werknemer naast zich neer leggen. Dat wordt weer anders als de werknemer afspreekt de adviezen te zullen opvolgen.

Hoe kun je de duurzame inzetbaarheid meten?

Zijn er ook objectieve maatstaven voor duurzame inzetbaarheid of onderdelen daarvan?

Inmiddels hebben wetenschappers vragenlijsten en tests ontwikkeld, die een betrouwbaar en valide beeld geven van de (duurzame) inzetbaarheid of onderdelen daarvan, op het moment dat de test wordt afgenomen. Dergelijke tests kunnen ingezet worden om te bepalen of en welke acties nuttig zijn.

Hierna geven we een aantal voorbeelden van meetinstrumenten.

Het werkvermogen meten met de WAI

Het werkvermogen is te meten met de workability index (WAI). De werknemer vult daartoe een vragenlijst met 71 vragen in. De vragen hebben betrekking op 7 dimensies, te weten

- de kenmerken van het werk en het werkvermogen in relatie tot de eisen;
- de vergelijking van het huidige werkvermogen met beste werkvermogen;
- het aantal huidige aandoeningen;
- de inschatting van de beperking in de werkuitoefening door huidige aandoeningen;
- het ziekteverzuim gedurende de afgelopen 12 maanden;
- de eigen voorspelling van werkvermogen over 2 jaar;
- de vitaliteit.

De antwoorden leveren een WAI- score op die kan variëren van 7 punten (laag werkvermogen) tot 49 punten (hoog werkvermogen).

De WAI werkt als een screeningsinstrument¹⁵. Het is geen diagnose- instrument. De WAI spoort risico-personen op, dat wil zeggen personen die op kortere of langere termijn dreigen uit te vallen, of personen die te maken hebben met afnemende inzetbaarheid en wier eigen vermogen of motivatie om daar actief mee aan de slag te gaan, problematisch/nihil is.

Let wel de WAI is een moment opname. Een lagere waarde vormt aanleiding om in gesprek te gaan met de betrokkene over oorzaken ervan (in de persoon zelf, diens omgeving of de werksituatie) en de mogelijke oplossingen.

Deze test wordt vooral ingezet bij mensen die moeilijk aan (het) werk komen.

¹⁵ Bij onderzoek onder werknemers van de Radboud Universiteit, bleek dat de WAI een bruikbaar instrument is en met name helpt om verminderd werkvermogen door de persoonlijke situatie op te sporen (chronische ziekte, mantelzorgtaken, eenouder gezin, etc). De personen uit deze risicogroep waren op dat moment nog nauwelijks bekend bij de Arbodienst/ HR.

Uit het onderzoek bleek ook dat een laag werkvermogen vaak samengaat met het (risico van) burn-out in het bijzonder als gevolg van emotionele uitputting). Gerichte screening op burn-out, eventueel in samenhang met de WAI, heeft volgens de onderzoekers een hogere toegevoegde waarde voor de “arbeidsorganisatie”, omdat de relatie tussen burn-out- verschijnselen en de werksituatie groter is.

Gezondheid- risico's en leefstijl meten met het Preventief Medisch Onderzoek (PMO)

Een preventief medisch onderzoek heeft tot doel om individuele en bedrijfs- of afdeling brede gezondheidsrisico's en problemen te onderkennen, te voorkomen, te behandelen en om de betrokken werknemer (overige) handelingsopties aan te kunnen bieden.

Het PMO betreft een vrijwillig medisch onderzoek, maar niet vrijblijvend, dat bestaat uit het invullen van vragenlijsten en medische onderzoeken (bijvoorbeeld metingen van lichaamsfuncties, bloedwaarden, BMI etc.).

De resultaten worden schriftelijk en mondeling aan de werknemer bekend gemaakt en toegelicht. Als daartoe aanleiding is worden met de werknemer afspraken gemaakt over interventies. Deze interventies kunnen gericht zijn op:

- herstel in verband met de gezondheidsklachten of aandoeningen,
- vergroting van de belastbaarheid of
- op (tijdelijke) aanpassing van de arbeidsbelasting of benodigde belastbaarheid, waarbij aanpassingen individugericht, technisch of organisatorisch van aard kunnen zijn.

De werkgever ontvangt de informatie uit de individuele terugkoppeling niet. Het is aan de werknemer om te bepalen welke resultaten hij wil delen met de werkgever.

De collectieve of groepsresultaten worden wel aan de werkgever gerapporteerd en kunnen aanleiding geven voor groepsinterventies in de vorm van aanpassingen in de belasting of acties gericht op de vergroting van de belastbaarheid.

BRAVO- leefstijltest

Met een BRAVO- leefstijl test¹⁶ kunnen leefgewoontes op het terrein van bewegen, roken, alcohol, drugs, voeding en ontspanning in kaart worden gebracht. De test levert adviezen op voor de leefstijl.

Leefstijltest van Preventieconsult

De Leefstijltest is ontwikkeld binnen het Samenwerkingsverband PreventieConsult CMR, in samenwerking met het kennisinstituut NIPED. Het samenwerkingsverband PreventieConsult CMR bestaat uit het Diabetes Fonds, de Hartstichting, de Nierstichting, het Nederlands Huisartsen Genootschap (NHG), de Landelijke Huisartsen Vereniging (LHV) en de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskundigen (NVAB).

Deze partijen hebben op hun beurt wetenschappers geraadpleegd op het gebied van roken, voeding, bewegen, alcohol en ontspanning/stress. De beste en meest actuele beschikbare kennis is hierin verwerkt. De adviezen zijn gebaseerd op de in Nederland geldende richtlijnen en normen op het gebied van gezonde voeding, bewegen, alcohol en roken.

De Leefstijltest is ontwikkeld om mensen handvaten te geven om hun risico op ziekte te verlagen en fitter door het leven te gaan. Dat is belangrijk om de verontrustende groei in het aantal mensen met diabetes, hart- en vaatziekten en nierschade af te remmen.

¹⁶ Een voorbeeld van een BRAVO test is de leefstijltest van de hartstichting. Op basis van een eenvoudige vragenlijst, ontvangt de invuller een indicatie over hoe gezond hij leeft en op welke terreinen winst valt te behalen.

De Persoonlijke Gezondheids Check (GZC)¹⁷

Dit is een laagdrempelige check op gezondheid en leefstijl, met adviezen en eventuele doorverwijzingen. De uitslagen kunnen worden gedeeld met de bedrijfsarts of de huisarts. Deze test is aan te vullen met laboratorium modules.

Metten van werkstijl

Mensen hebben verschillende werkstijlen. Deze kunnen in algemene zin meer of minder effectief/productief zijn. Het komt ook voor dat iemands werkstijl niet past bij de functie die iemand vervult of de werkomgeving waarin hij verkeert.

Met behulp van speciale werkstijltesten eventueel afgezet tegenover de functie-eisen en de eisen van de werkomgeving, kunnen iemands werkstijl, effectiviteit/productiviteit en uitval risico's in kaart worden gebracht.

Metten van employability

Voor het meten van de employability kan gebruik worden gemaakt van de persoonlijke employabilityscan of de employabilitytest.

De employability scan bevat stellingen/vragen rond een aantal items van employability, zoals:

- Inzicht in eigen kwaliteiten en talenten, drijfveren en wat voldoening en plezier geeft in het werk
- In hoeverre de werknemer inzicht heeft in de ontwikkelingen in het beroep/vak dat hij of zij beoefent, of het toekomst heeft en hoe dat werk/vak in de toekomst zal worden uitgevoerd; kansen en bedreigingen
- Durf en inzet voor andere nieuwe taken/manieren van werken
- Persoonlijke inzet voor scholing en eigen (loopbaan-) ontwikkeling
- Oriëntatie op alternatieven of andere beroepen als werk komt weg te vallen
- Het interne/externe netwerk waarover men beschikt en de wijze waarop er gebruik van wordt gemaakt
- Het zorgen voor feedback en steun binnen en buiten de organisatie
- De balans werk en privé bewaren
- Het zelf agenderen van de eigen employability bij de leiding en HR.

Een ingevulde scan levert een individueel resultaat op, die betekenis krijgt door de bespreking ervan met de HR- of loopbaan adviseur.

De employability test meet de employability aan de hand van de 5 dimensies van Van der Heijden, die aan bod kwamen bij vraag 8. Per dimensie wordt een score bepaald en deze score wordt vergeleken met het score resultaat van een normgroep. In een uitgebreide rapportage worden de resultaten toegelicht en voor zover daartoe aanleiding is, voorzien van adviezen.

Het meten van vitaliteit

Voor het meten van de vitaliteit zijn verschillende scans /vragenlijsten ontwikkeld. Zo is er de vitaliteitscan die wordt aangeboden door Loyalis en een aantal arbodiensten. Ook is er de

¹⁷ De gezondheidscheck (GZC) is een internet- applicatie die wordt beheerd door NIPED en die sinds 2014 via zorgverzekeraars / arbodiensten of werkgevers toegankelijk wordt gesteld voor werknemers. Als uit de check blijkt dat er sprake is van verhoogde risico's ontvangt de werknemer een doorverwijzing naar de bedrijfsarts, arbodienst of huisarts.

Vitaliteitsmeter Vita-16 van TNO. Met deze meter (vragenlijst met puntenscores) worden drie dimensies van vitaliteit gemeten, te weten:

- Energie: mate waarin men zich energiek voelt;
- Motivatie: om doelen te stellen en te realiseren;
- Veerkracht: vermogen in het omgaan met de dagelijkse problemen en uitdagingen.

Duurzame Inzetbaarheids Index (DIX)

Dit is een vragenlijst die door TNO is ontwikkeld en waarmee inzicht ontstaat in zowel de oorzaken als de stand van zaken rondom de individuele inzetbaarheid van medewerkers. De volgende onderwerpen komen aan bod: gezondheid & energie, vakkennis en vaardigheden, motivatie, betrokkenheid, en werk/privé balans.

Wat is de toegevoegde waarde van dit soort metingen?

Dit soort metingen hebben op een aantal punten toegevoegde waarde:

- Op een logisch consistente wijze wordt inzicht verkregen in de situatie van de betrokkenen werknemer
- Er mag waarde aan de uitkomst worden gehecht, en dat geldt in het bijzonder ten aanzien van metingen die zijn getest op betrouwbaarheid en validiteit; hiermee wordt bedoeld dat wat gemeten wordt, daadwerkelijk een relatie heeft met de duurzame inzetbaarheid van de betrokken persoon.
- Het biedt aanknopingspunten voor de werknemer zelf en voor een gesprek tussen werknemer en zijn leidinggevende of adviseur/ coach.

Primaire doel is het vergroten van de zelfkennis en het inzicht in de relatie van de uitkomsten met de inzetbaarheid van de geteste persoon.

Deze testen leveren niet alleen kennis en inzichten op voor de betreffende persoon. Als de persoon die resultaten wil delen, levert dat ook waardevolle kennis en inzichten op voor de personen die zich willen inzetten voor de duurzame inzetbaarheid van betrokkene. In werksituaties zijn dat doorgaans de leidinggevende/ directie en of HR- adviseur.

Richt de aanpak zich op risicogroepen of alle werknemers?

Duurzame inzetbaarheid dient gericht te zijn op alle werknemers en is van belang voor werknemers in alle bedrijven of sectoren. Tenslotte is de verwachting gerechtvaardigd, dat iedereen in zijn werkzame leven te maken krijgt met veranderingen of ontwikkelingen waardoor werkbehoud niet vanzelfsprekend is.

Wel is er verschil tussen mensen.

Bewust, zelfwerkzaam en zelfredzaam versus mensen die dat niet zijn

In de eerste plaats is er verschil in de mate van bewustzijn, zelfwerkzaamheid en zelfredzaam zijn.

De mensen die het belang ervan onderkennen, en zelfwerkzaam en zelfredzaam zijn, zullen zelf initiatieven en acties nemen. Ze maken hun werkvermogen, hun employability en vitaliteit tijdig bespreekbaar in bijvoorbeeld functionerings- of loopbaangesprekken, bouwen een eigen netwerk op, doen actief aan bijscholing of omscholing, houden hun conditie op peil, hebben een positieve leefstijl etc.

Daar tegenover staan mensen die afwachtend zijn en zelfs negatief staan tegen over duurzame inzetbaarheid en daar ook niet gemakkelijk op aangesproken willen worden.

HR, management en eventueel de bedrijfsarts/arbodienst, moeten heel zorgvuldig en gericht met de laatste groep omgaan om hen zo ver te krijgen dat zij actief gaan meewerken aan hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Risicogroepen

Uit onderzoek blijkt dat er verschillende risicogroepen zijn, dat wil zeggen groepen werknemers die relatief vaak in een ongunstige positie verkeren als het gaat om hun duurzame inzetbaarheid.

Zij hebben een lager werkvermogen of werkvermogen dat in de loop der jaren sterk afneemt, zijn minder vitaal en minder employable door diverse beperkende omstandigheden. TNO¹⁸ noemt onder andere de volgende risicogroepen: laagopgeleide werknemers, oudere werknemers (vanaf 45 jaar) en werknemers met gezondheidsbeperkingen (chronisch zieken en gehandicapte werknemers, en werknemers met structurele arbeidsbeperkingen).

Voorbeelden van andere risicogroepen zijn werknemers met een structureel belastende privésituatie en/of zonder goede sociale steun, een ongezonde levensstijl, post traumatische stress stoornis, werknemers die in flexibele arbeid blijven, werknemers met een slechte work-life balans etc.

Risicoberoepen en sectoren zijn er ook, zoals de bouw, de politie, de zorg, het onderwijs etc.

Risico -groepen, -beroepen en -sectoren behoeven extra aandacht en beleid.

¹⁸ Duurzame inzetbaarheid in Nederland, TNO, 2018

Wat doen bedrijven die goed bezig zijn met DI?

De laatste jaren is er veel onderzoek gedaan naar wat men “best practises” noemt. Met best practices worden voorbeelden van bedrijven bedoeld, die succesvol aan de slag zijn gegaan met duurzame inzetbaarheid.

Hierna noemen we een aantal succesfactoren:

- Duurzaam ondernemen en duurzame inzetbaarheid zijn leidende waarden binnen het bedrijf:
 - o de directie draagt het uit en laat zich er op aanspreken;
 - o Op deze onderdelen worden korte en langere termijn doelen gesteld.
- In bedrijven met een OR of PVT
 - o is dit OR/PVT actief betrokken bij de besluitvorming over doelen en middelen;
 - o draagt de OR/PVT het belang ervan uit aan de medewerkers;
 - o worden behaalde resultaten met de OR/PVT geëvalueerd.
- Relatief veel inzet en middelen voor investeringen in arbeidsomstandigheden/ arbeidsmiddelen, scholing en ontwikkeling.
- Slim, veilig en gezond werken en leven wordt gepropageerd en medewerkers worden in deze aspecten getraind of begeleid.
- Er zijn kartrekkers, in de vorm van directieleden, managers en adviseurs/ medewerkers HR, OR-leden
 - o die een voorbeeld voor de collega's zijn
 - o die een scherp oog houden op de langere termijn doelen en
 - o die zich tevens inzetten voor het in beweging krijgen van de managers/werknemers
- In functionerings- en/of loopbaangesprekken wordt serieus gesproken over de inzetbaarheid van de werknemer, voor de korte en langere termijn:
 - o Er is aandacht voor curatieve en preventieve acties;
 - o Het is een jaarlijks terugkerend onderwerp in functioneringsgesprekken.
- Men laat het niet bij goede bedoelingen en intenties:
 - o Managers en HR zien actief toe op de opvolging van acties.
- Er is ruimte voor pragmatische, individuele aanpakken of interventies.
- Periodiek worden werknemers uitgenodigd deel te nemen aan programma's of activiteiten die stimuleren en aanzetten tot gezond, veilig en vitaal leven en werken
- Men schroomt niet om samen te werken met externe partijen of professionals, zoals arbodiensten, arbeidsdeskundigen, leefstijl adviseurs/trainers, psychologische test/adviesbureaus, werk naar werk specialisten/ re-integratie- specialisten etc.
- Er wordt gebruik gemaakt van een heel scala aan activiteiten en (HR-) instrumenten, waarbij accenten verschillen.

In algemene zin kunnen we stellen dat het belangrijk is dat de inzet voor duurzame inzetbaarheid breed gedragen en volgehouden wordt. Voor welke maatregelen en interventies gekozen wordt, zal per bedrijf en per situatie verschillen. De praktijk wijst uit dat de beste resultaten worden bereikt met maatwerk- oplossingen.

Werkgevers en werknemers kunnen kiezen uit een grote waaier van maatregelen, instrumenten, interventies en acties. In bijlage 1 vindt u een overzicht. Dat overzicht kunt u gebruiken als een checklist voor de eigen organisatie.

Wat is een eerste stap?

De eerste stap is dat binnen het bedrijf een visie wordt ontwikkeld ten aanzien duurzame inzetbaarheid en dat er een principe besluit wordt genomen.

Met andere woorden zien HR, directie en medewerkers (OR/PVT) het belang van duurzame inzetbaarheid in voor de onderneming en haar medewerkers?

Daarbij zijn de volgende vragen leidend?

- Onderkennen we het (maatschappelijk) belang van duurzame inzetbaarheid?
 - o Kan dat worden geadstrueerd met voorbeelden uit de praktijk van het bedrijf
- Wat zijn de risico's of gevolgen als we niet in staat zijn om effectief te handelen op het terrein van duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers?
- Wat is onze ambitie?
- Is het redelijk om te verwachten dat we een positieve invloed kunnen uitoefenen op de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers en
- Zijn onze medewerkers bereid om er hun volle medewerking aan te verlenen en de gevolgen ervan te aanvaarden?
 - o Denk aan zaken als gezondheid, levensstijl, houding ten aanzien van werk, verantwoordelijkheid nemen voor eigen employability/ ontwikkeling en scholing?
 - o Hoe staat het met de zelfredzaamheid en zelfwerkzaamheid van de medewerkers binnen de organisatie op deze aspecten?
- Is er sprake van groepen werknemers met een verhoogd risico ten aanzien van duurzame inzetbaarheid? En zo ja wat zijn de kenmerken/ volgens welke maatstaven?
- Is er tijd en geld beschikbaar om in duurzame inzetbaarheid te investeren?
- Kunnen we aan de hand van een business case zicht krijgen op het rendement van extra inzet voor duurzame inzetbaarheid? (zie ook tip bij vraag 3)
- Is HR toegerust om een plan op te stellen en te implementeren en/of is externe ondersteuning hierbij gewenst?

Deze stap eindigt met een visie/beleidsverklaring duurzame inzetbaarheid. Deze wordt aan alle medewerkers gecommuniceerd, dat wil zeggen verspreid en besproken.

Vervolgens zal een werkplan worden bepaald met alle activiteiten die nodig zijn om het inzetbaarheidsbeleid op de gewenste wijze vorm te geven.

Bijlage 1 Checklist maatregelen, instrumenten en interventies DI

Hierna volgt een overzicht met maatregelen, instrumenten en interventies die bedrijven zoal kunnen inzetten ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid en het oplossen van inzetbaarheidsproblemen van werknemers¹⁹. Dit overzicht kunt u gebruiken als een checklist, waarbij u kunt aankruisen welke onderdelen al in uw bedrijf worden toegepast en welke onderdelen die nog niet toegepast worden, uw interesse hebben.

		Doen we niet	Doen we al	Goede ervaring mee	Moet nog beter	Ook interessant voor ons
	Werkenmerken en arbeidsomstandigheden					
	Risico-Inventarisatie en Evaluatie maakt duidelijk welke risico's voor veiligheid en gezondheid aanwezig zijn en welke maatregelen getroffen zijn Er zijn RIE's beschikbaar voor afdelingen en functies					
	Werkplek en arbeids- inhoud onderzoek ten behoeve van slimme, verantwoorde en motiverende aanpak van werk/taken in samenspraak met betreffende werknemers					
	Voorlichting en training in het ergonomisch/ gezond werken/ werkstijl					
	Voorlichting en training in het omgaan met psychosociale arbeidsbelasting					
	Maatregelen gericht op voorkoming/vermindering van psychosociale en/of fysieke arbeidsbelasting i.s.m. betreffende medewerkers					
	Aan individuele werknemer aangepaste werkbelasting of arbeidsmiddelen					
	Faalkosten- analyses gericht op de verbetering van de werkprocessen en procedures, in samenspraak met betrokken werknemers					
	Gezondheid					
	Preventief medisch onderzoek					
	Leefstijlonderzoek					
	Faciliteren van activiteiten die gunstige leefstijl van werknemer bevorderen zoals fitness, stoppen met roken, drugs, alcohol, leefstijl coaching etc.					
	Mentale en fysieke weerbaarheids- en fitheids- trainingen/ vitaliteitprogramma's					
	Toezicht en aanspreken op					
	Naleving van veiligheid- en gezondheid bevorderende voorschriften en normen					
	(on) gunstige leefstijl					

¹⁹ De onderdelen die in dit overzicht staan, zijn ontleend aan de Quickscan Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau, uitgave 2013, ECORYS, in opdracht van ministerie Sozawe

	Presteren, scholen en trainen	Doen we niet	Doen we al	Goede ervaring mee	Moet nog beter	Ook interessant voor ons
	Beschikbaar hebben van omschrijvingen en kwalificatie- dossier van (nieuwe) functies rekening houdend met uitvoerings- en verantwoordelijkheids-niveaus, zodat duidelijk is welke houding, kennis en vaardigheden nodig zijn en hoe deze geschoold/ontwikkeld kunnen worden					
	(aanvullende) Scholings- en inwerktrajecten per functie					
	Trainingen en coaching om beter te gaan presteren					
	Werkervaringen bespreken en omzetten in samen leren					
	Kennisoverdracht van ervaren naar minder ervaren werknemers					
	Bijscholing en training in nieuwe technieken, werkwijzen, andere/nieuwe communicatie en informatietechnologie etc..					
	EVC trajecten: erkennen van verworven competenties					
	Ontwikkeling en employability					
	Inzichtelijk hebben/maken welke interne carrière/beroepsperspectieven aanwezig zijn, wat daarvoor nodig is en hoe het bedrijf de werknemer daarin kan ondersteunen					
	ontwikkelingen in bedrijf, werk en functies gaande zijn					
	Medewerkers informeren over belangrijke ontwikkelingen waar het bedrijf mee te maken heeft, haar strategie en de gevolgen die dat met zich meebrengt voor de personeelsbehoefte van het bedrijf en het werk van de werknemer(s).					
	Ontwikkeling, inzetbaarheid en loopbaan als een centraal onderdeel van het functioneringsgesprek					
	Medewerkers breder inzetbaar maken o.a. door taakrotatie					
	Demotie naar minder verantwoordelijke of zware functie					
	Employabilityscan/ employabilitytest					
	Gesprekken met HR- of loopbaanadviseur					
	Stimuleren dat werknemers lid zijn van beroepsverenigingen, ontwikkelingen in hun vak bijhouden, etc.					
	Oriëntatie op en verkenning van ander werk/functies binnen of buiten bedrijf, bijvoorbeeld door stages, dagje meelopen					
	Persoonstest van talenten/capaciteiten/ drijfveren/ potentieel/ beroepsvoorkeuren/ passende werk en werkomgevingen					
	Persoonlijke inzetbaarheidsplan en daaruit voortvloeiende acties en afspraken, bijvoorbeeld scholing of werk naar werk, eventueel te verrekenen met transitievergoeding					

	Werk naar werktrajecten/ondersteuning, outplacementtrajecten etc., eventueel met koppeling naar transitievergoeding	Doen we niet	Doen we al	Goede ervaring mee	Moet nog beter	Ook interessant voor ons
	Samenwerking met andere werkgevers in regio om werk naar werk te realiseren					
	Bij perspectief op boventaligheid tijdig inzetten op samenwerking met organisaties en professionals die werk naar werk kunnen faciliteren of daarin adviseren					
	Arbeidstijd/ arbeidsvoorwaarden					
	Werknemers, voor wie dat medisch/sociaal is geïndiceerd vrijstellen van het werken op belastende/inconveniente werktijden, tijdelijk of structureel					
	Kortere arbeidsduur per week/ minder dagen werken					
	Extra vakantiedagen kunnen kopen					
	Arbeidsproductiviteit belonen					
	Langer doorwerken belonen/ doorwerkbonus					
	Mogelijkheden creëren om werk- en zorgtaken te combineren					
	Mogelijkheden creëren voor tijd en plaats onafhankelijk werken					
	Advisering door financiële planner aanbieden					
	Speciale maatregelen/acties					
	Aanbieden/ creëren van leerbanen of stageplaatsen voor jongere werkzoekenden, herintreders en 50+ ers					
	Aannemen van oudere werknemers/ benutting fiscale voordelen					
	Aannemen van werknemers met arbeidsbeperking/ no-risk polis					
	Frequent verzuim en langdurige arbeidsongeschiktheid worden goed opgepakt, waarbij versterking van werkvermogen, effectieve re-integratie en optimale benutting van het arbeidsvermogen centraal staan					
	Arbeidsverhoudingen en leiderschap					
	Managers gaan zorgvuldig met medewerkers om, geven persoonlijke aandacht en ondersteunend leiding aan werknemers					
	Managers zijn sterk in coachend leidinggeven en/of mentoring					
	Managers kunnen duurzame inzetbaarheid goed agenderen en bespreken en verwijzen goed door					
	HR heeft een goed netwerk ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid					
	De drempel naar de bedrijfsarts/arbodienst is laag, waardoor deze tijdig kan signaleren en adviseren en waarbij de advisering van BA/ Arbodienst , bruikbare en motiverende adviezen oplevert voor werkgever en werknemers					