

Nog veel onduidelijkheid over duurzame inzetbaarheid

# Ten minste houdbaar tot?



**Duurzame inzetbaarheid is binnen veel organisaties een vanzelfsprekend thema geworden. De concrete invulling schiet echter nog tekort. De kern: de medewerker is eindverantwoordelijk voor het op peil houden van zijn inzetbaarheid.**

TEKST | Hans Klip

Een organisatie met duurzaam inzetbare medewerkers is een betere organisatie. Want als mensen gelukkiger worden geeft dat veel energie en flow, zo stelt Jacqueline Scheidsbach. Zij werkt sinds vijftien jaar als zelfstandig interim-manager en organisatieadviseur en heeft haar sporen verdiend in diverse branches. Scheidsbach heeft samen met Karen Maas (assistent professor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam) drie jaar geleden het MVO Expertpanel opgericht. "Er doen nu zo'n vierhonderd professionals, beslissers, adviseurs en onderzoekers mee, die zich bezighouden met maatschappelijk verantwoord ondernemen."

Een recente enquête onder de leden van het panel leverde interessante resultaten op over het thema

duurzame inzetbaarheid. De drie sleutelbegrippen bij maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn 'people', 'planet' en 'profit'. Maar ondanks dat eerste begrip hebben MVO-professionals duurzame inzetbaarheid van mensen niet erg op hun netvlies staan, vertelt Scheidsbach. "Ze zien dit meer als een taak van de directie, het management en Human Resources."

## Drie elementen

De opvattingen van de deelnemers over wat duurzame inzetbaarheid inhoudt, lopen zeer uiteen. Volgens Scheidsbach is dit wel verklaarbaar. "Duurzame inzetbaarheid bestaat uit meerdere aspecten. Er zijn grofweg drie kenmerkende elementen: werkvermogen, loopbaanpotentieel en vitaliteit."

Duurzame inzetbaarheid is een containerbegrip, merkt Cas Hoogbergen op. Hij is beleidsadviseur bij AWWN, de grootste werkgeversorganisatie van Nederland en intensief betrokken bij het Nationaal Programma Preventie Alles is gezondheid. "Elke organisatie vult duurzame inzetbaarheid op haar eigen manier in. Bij de →



Raymond Winckler

ene organisatie staat gezondheid centraal, bij een andere opleiding en ontwikkeling en bij weer een andere motivatie. Het is belangrijk om deze drie aspecten in samenhang te bekijken, zodat ze optimaal kunnen bijdragen aan een flexibele en productieve organisatie. Dat gebeurt te weinig.”

### **Pure winst**

Volgens Hoogbergen is de interesse voor duurzame inzetbaarheid flink gegroeid. “Tien jaar geleden kwam het thema schoorvoetend op, nu is het vanzelfsprekend geworden. Dat is pure winst. Maar duurzame inzetbaarheid is vaak niet concreet genoeg ingevuld. Het thema moet in veel organisaties nog echt gaan leven.” In 2015 is in 77% van de cao’s een afspraak over duurzame inzetbaarheid opgenomen, blijkt uit een evaluatie van AWWN. De inhoud van de afspraken kan erg verschillen, vertelt Hoogbergen. “Soms zijn er zeer concrete afspraken over duurzame inzetbaarheid. Meestal gaat het vooral om studie- en procesafspraken.”



Jacqueline Scheidsbach

### **Noodzaak**

Scheidsbach vindt dat organisaties serieus werk moeten maken van duurzame inzetbaarheid. “De noodzaak hiervoor wordt steeds groter door onder meer globalisering, technologische ontwikkelingen en doorwerken tot op latere leeftijd. Duurzame inzetbaarheid is een wezenlijk onderdeel van sociale innovatie.” Scheidsbach spreekt ook over een gezonde financiële investering. “Elke euro die je aan duurzame inzetbaarheid besteedt, verdien je drie tot zes keer terug.” “Op de keper beschouwd is duurzame inzetbaarheid de kern van onze dienstverlening”, zegt Raymond Winckler die sinds 2003 als arbeidsdeskundige bij HumanCapitalCare werkt. Dit bedrijf is sinds de overname van



Cas Hoogbergen

ArboNed in 2015 – dat nog wel onder eigen naam opereert – de grootste dienstverlener op het gebied van arbeid, vitaliteit en gezondheid in Nederland. In totaal werken er nu ongeveer veertig arbeidsdeskundigen. Duurzame inzetbaarheid is volgens Winckler onlosmakelijk verweven met het werk van de arbeidsdeskundige. “Je houdt de werknemer een spiegel voor en zet hem in zijn kracht. Daarmee dien je op langere termijn de belangen van zowel werknemer als werkgever.” De arbeidsdeskundige is een primaire speler op het gebied van arbeid en gezondheid geworden, stelt Winckler. “Ik houd me vergeleken met vroeger veel meer bezig met de voorkant. Ik signaleer knelpunten bij de vitaliteit van organisaties en passende arbeid. Daarover praat ik met sleutelspelers.” Scheidsbach reageert instemmend op deze ontwikkeling. “Door preventief werken kun je situaties beter inschatten. Dat helpt wanneer mensen later komen met klachten over werkdruk en ziekte. Bij dergelijke klachten zit vaak een duidelijk subjectief element.”

### **Verankering**

Scheidsbach en Maas hebben de resultaten van de enquête samengevat in het artikel ‘Schip zonder anker’. Die titel klinkt somber. Scheidsbach ziet het toch wat genuanceerder. “De interesse voor duurzame inzetbaarheid is groot, maar het klopt dat het thema binnen veel organisaties nog niet genoeg verankerd is. Het is vaak onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Wil je het goed doen, dan moet je duurzame inzetbaarheid verankeren binnen de organisatiestrategie. Dat vraagt om leiderschap.”

Hoogbergen schrikt een beetje van de uitkomst van de enquête dat duurzame inzetbaarheid in de praktijk vaak onduidelijk is geregeld. “Dat was vroeger het geval en is blijikbaar nog steeds zo.” Volgens Winckler gaat het eigenlijk meer om een schip zonder kapitein dan een schip zonder anker. “Het schip vaart wel maar waarnaartoe? De rolverdeling tussen management, medewerkers en HR moet scherp zijn afgebakend. Alleen dan is een heldere koers mogelijk.”

De eindverantwoordelijkheid voor de uitwerking van duurzame inzetbaarheid hoort bij de werknemer te liggen, aldus Scheidsbach. “De eigen regie is essentieel. Het aanbieden van instrumenten heeft alleen zin als de medewerker zijn kansen grijpt. Die moet serieus kijken naar zijn toekomst over vijf à tien jaar, eventueel buiten de eigen organisatie.” De manager heeft de taak

## WERKSCAN

De WerkScan is een methodiek om de duurzame inzetbaarheid van een medewerker in kaart te brengen. Hiermee kan iemand zichzelf een spiegel voorhouden. Hoe sta ik in mijn werk, hoe staat het met mijn belastbaarheid? Is het wellicht tijd om na te denken over nieuwe taken, een andere functie of zelfs een andere loopbaan? De WerkScan is ontwikkeld door het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum en de NVvA. Meer informatie: <http://uwwerkscan.nl>.

om dit bespreekbaar te maken, vervolgt Scheidsbach. "Dat vraagt om oprechte aandacht voor de medewerker. Het is bijvoorbeeld belangrijk om een medewerker die ongezond leeft, daarop aan te spreken." Uit de enquête blijkt dat 35% van de managers afspraken met medewerkers over duurzame inzetbaarheid niet nakomt. Een doodzonde, vindt Jacqueline Scheidsbach. "Vooral oudere mensen die al langer in dezelfde functie werken, branden daarop af."

De ontwikkeling van 'soft skills' zoals communicatievaardigheden en teamwork is belangrijk voor een langere inzetbaarheid van werknemers. Werkgevers hebben hier veel oog voor. Scheidsbach constateert wel een aantal omissies. "Informatiemanagement en ondernemersvaardigheden krijgen minder aandacht. Ook de onderwerpen ethiek en integriteit zijn een ondergeschoven kindje."

### Kruispuntgesprek

Werkgever en werknemer zijn samen verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid, geeft Cas Hoogbergen aan. "De aanzet moet wel vanuit de werknemer komen. Anders is het trekken aan een dood paard." In de visie van AWWN is het kruispuntgesprek een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Hiermee wordt een periodiek gesprek bedoeld dat gericht is op de langere termijn.

Hoogbergen licht toe: "De werknemer wordt uitgenodigd over zijn loopbaan te praten. Heeft hij het naar de zin? Passen bepaalde aspecten bij wat hij wenst en over bijvoorbeeld vijf jaar zou willen? De werkgever kan het kruispuntgesprek gebruiken om iemand wakker te schudden. Hebben we er samen alles aan gedaan om jou fit en vitaal te houden, ook als het in de toekomst misgaat?"

### Compleet beeld

Ook Raymond Winckler benadrukt het belang van de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. Hij wijst op het online persoonlijke gezondheidsdossier 'my-care' dat HumanCapitalCare aanbiedt. "Dit is een onderdeel van de informatiestructuur voor integraal gezondheidsmanagement. De werknemer krijgt met het dossier inzicht in verzuimgegevens, fysieke gezondheid, werkvermogen en werkbeleving. Hij heeft zo een compleet beeld van zijn eigen gezondheid, vitaliteit en werkvermogen. De werknemer voert zelf

## WELKE VOORZIENINGEN?

De antwoorden van de leden van het MVO Expertpanel op de vraag welke voorzieningen hun eigen organisatie heeft om de vitaliteit van medewerkers te bevorderen (in procenten):

	Ja	Nee, maar wel nodig	Nee, ook niet nodig	N.v.t.
Uitvoering risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E)	65	5	16	14
Werkplekonderzoek	75	12,5	10	2,5
Vitaliteitstesten/health checks	56	24	14	6
Arbeidsomstandigheden als vast onderwerp in functioneringsgesprek	36	40	23	1
Vrije toegang tot bedrijfsmaatschappelijk werk	59	11	15	15
Vertrouwenspersoon	79	9	7	5
Klachtenprocedure voor ongewenste omgangsvormen	80	4	10	6
Sportfaciliteiten (zelf of toegang tot voorziening van derden)	51	18	21	10
Arbeidsdeskundig onderzoek	50	10	29	11
Begeleiding bij ziekteverzuim en re-integratie	86	3	5	6
Preventief medisch onderzoek (PMO) of preventief arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PMO)	45	21	20	14

Bron: J. Scheidsbach en K. Maas, Schip zonder anker (2016)

volledig de regie over zijn eigen inzetbaarheid. Dat is in mijn ogen de toekomst."

Veel werkgevers denken bij duurzame inzetbaarheid ten onrechte alleen aan gezonde medewerkers, merkt Winckler op. "Duurzame inzetbaarheid is ook een belangrijk thema voor mensen met structurele beperkingen voor arbeid. We werken als arbeidsdeskundigen met deze doelgroep. Het gaat bij duurzame inzetbaarheid niet alleen om gezondheid, maar ook om competente en gemotiveerde werknemers. Blijf kijken naar mogelijkheden in plaats van beperkingen."

## MEER WETEN?

Ga voor meer informatie over het MVO Expertpanel naar [www.mvoexpertpanel.nl](http://www.mvoexpertpanel.nl). Hier is ook het artikel 'Schip zonder anker' te downloaden.

- De visie van AWWN op duurzame inzetbaarheid vindt u op [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl) bij Thema's.
- Kijk op [www.humancapitalcare.nl](http://www.humancapitalcare.nl) om meer te weten te komen over de dienstverlening van HumanCapitalCare in verband met duurzame inzetbaarheid.
- De site <http://mvonederland.nl> van MVO Nederland biedt een goed overzicht van wat er bij maatschappelijk verantwoord ondernemen komt kijken.