

whitepaper

Duurzame inzetbaarheid



In deze whitepaper treft u een leidraad aan om beleid duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen en uit te voeren.

Startpunt voor een
gezonde arbeidsmarkt



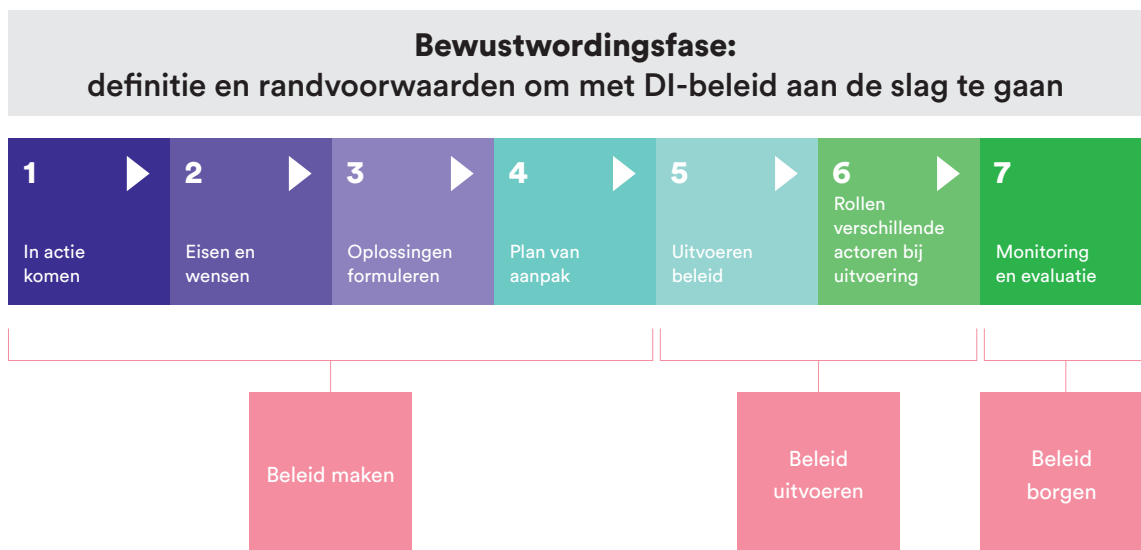
Inleiding

Goed beleid op duurzame inzetbaarheid vertaalt zich in hogere tevredenheid en betrokkenheid en afname in verloop en verzuim van medewerkers. En goed beleid op duurzame inzetbaarheid vertaalt zich in hogere productiviteit. Maar hoe komt u tot dat goede beleid?

Om u hierbij te helpen is deze whitepaper gemaakt.

De leidraad in deze whitepaper is gebaseerd op 'de implementatiewijzer duurzame inzetbaarheid' (De Vries HJ, Koolhaas W, Van Holland BH, Brouwer S (2016)) en het rapport 'handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers; een integrale benadering voor organisaties (UMCG, 2013) die tot stand zijn gekomen na een wetenschappelijke literatuurstudie, een literatuurstudie van Nederlandse rapporten, een expertmeeting en een raadpleging van professionals uit het veld.

Onderstaand figuur geeft de stappen weer die zijn uitgewerkt om te komen tot een integraal inzetbaarheidsbeleid.



Bewustwordingsfase

Definities

Wij nemen als uitgangspunt:

Het vermogen om productief, met plezier en in goede gezondheid, nu en in de toekomst, je werk te doen én ander werk te vinden als dat nodig is of gewenst. Hoe je daar invulling aan geeft, bepaal je zelf, op basis van jouw behoefte, functie en levensfase. De werkgever creëert hiervoor een gezond werkklimaat en geeft gehoor aan redelijke wensen die de werknemers hebben.

Deze definitie is gebaseerd op de wetenschappelijke definitie van Van der Klink et al. (2011). Uiteraard is het van belang een definitie te formuleren die aansluit bij de organisatiecultuur.

Andere veelgebruikte definities zijn:

SER

Het SER-advies 'Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties' (2009) onderscheidt drie factoren die de inzetbaarheid van medewerkers bewaken en bevorderen:

1. **Workability:** het fysieke, sociale en psychische arbeidsvermogen
2. **Employability:** het vermogen om productief en belonend werk te vinden en te behouden
3. **Vitaliteit:** levenskracht, energie, bezieling en motivatie

TNO

Duurzame inzetbaarheid gaat expliciet uit van een dynamische fit tussen werk en werknemer, waarbij werknemers optimaal inzetbaar zijn en blijven ondanks veranderingen in persoon, werkomgeving of werkgelegenheid.

NEN

In de whitepaper 'Maak medewerkers duurzaam inzetbaar' wordt het concept duurzame inzetbaarheid als volgt gedefinieerd: Duurzame inzetbaarheid is het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren'.

De NEN biedt een scan aan die helpt om te bepalen wat de op dat moment best passende beleidskeuzes zijn voor een organisatie. De scan is opgedeeld in 4 clusters:

1. **HR beleid**
2. **De organisatie van het werk**
3. **De geschiktheid van de medewerkers**
4. **De vitaliteit van de medewerkers**

Duurzame inzetbaarheid vraagt samenwerking tussen werkgever en werknemer

Duurzame inzetbaarheid is tweeledig; een medewerker die het werk ook op langere termijn productief en met plezier kan volhouden en een organisatie die beter gaat presteren. Dit gaat altijd samen en kan niet los van elkaar worden gezien. Dit vraagt:

- **Goed werknemerschap;** De werknemer heeft de verantwoordelijkheid om de competenties en vitaliteit op peil te houden zodat ook op langere termijn de toegevoegde waarde voor de organisatie blijft bestaan. Hiervoor zijn een positieve attitude en motivatie ten aanzien van leren, ontwikkelen en werk van belang.
- **Goed werkgeverschap;** De werkgever dient voorwaarden te creëren voor de werknemer om deze competenties te ontwikkelen. Hierbij is ook een goede fysieke en sociale werkomgeving van belang.



Randvoorwaarden

Er zijn randvoorwaarden waar de organisatie aan moet voldoen om tot succesvol beleid te komen op duurzame inzetbaarheid. Hiermee starten we in de bewustwordingsfase.

Onderstaand vindt u een checklist voor noodzakelijke ondersteuning om tot ontwikkeling en vervolg te komen.

- Directie is bereid de voortrekkersrol te vervullen
- Benodigde tijd en middelen beschikbaar
- Onderkenning dat werknemer en werkgever gezamenlijk verantwoordelijk zijn
- Draagvlak om DI beleid te implementeren bij alle relevante stakeholders
- Beleidsvoering die wordt ingepast in de bestaande structuren van de organisatie (elkaar vinden; niet brengen als 'nieuw')
- 'Governance' is erg belangrijk; het is duidelijk wie uiteindelijk de knopen doorhakt
- Bereidheid tot het formeren van een projectgroep

“Zonder commitment start je nooit...maar nog belangrijker: zonder commitment eindig je nergens.”

Marly Simons, HR-adviseur bij De Zorggroep

Beleid maken

1 In actie komen

In deze stap wordt het idee voor het project nader onderzocht en uitgewerkt. Er wordt onderzocht of het project haalbaar is en of er voldoende draagvlak voor bestaat bij betrokkenen. Verder wordt bekeken wie het project zou kunnen uitvoeren en welke partijen betrokken zouden moeten worden.

Aanwijzen verantwoordelijke(n)

Aanstellen consultant DI (penvoerder/aanjager); het aanspreekpunt en de wegwijzer voor het thema duurzame inzetbaarheid. De Consultant DI is een coördinator en facilitator voor duurzame inzetbaarheid in de organisatie.

- Formeren projectgroep: vertegenwoordiging van alle stakeholders (deskundigen en gebruikers) binnen de organisatie om vanuit alle perspectieven het thema (integraal) op te pakken en draagvlak te creëren door projectleden een ambassadeursrol te geven.
 - Zorg voor een klein projectteam
 - Maak inzichtelijk wie beslissingen neemt
 - Maak een realistische planning

Motivatie DI beleid beschrijven

- De urgentie of noodzaak is duidelijk; onderzoek onder alle relevante betrokkenen (stakeholders) of de urgentie van het project wordt gevoeld en beantwoord de vraag voor welk probleem dit project de (mogelijke) oplossing is.
 - Breng alle relevante stakeholders in kaart
 - Betrek deze bij de beleidsvorming en -uitvoering
- Doelstelling; bepaal het globale doel van het DI project en bepaal of het aansluit op problemen van de organisatie of te verwachten problemen in de toekomst?
 - Creëer een sense of urgency voor maximale acceptatie
 - Formuleer unique selling points voor alle betrokken stakeholders
 - Maak inzichtelijk waar weerstand ligt en maak dit bespreekbaar
- Wanneer is het geslaagd; beschrijf precies welke resultaten (welk rendement) behaald moeten worden om het beleid als succesvol te definiëren
- Denk na over hoe het DI-project wordt ingepast in de bestaande structuur van de organisatie.

Context en risicoanalyse

- Vaststellen huidige stand van zaken
 - Basismeting; inzicht verkrijgen in visie en de factoren die binnen de organisatie DI beïnvloeden om te verhelderen waar de organisatie nu staat
 - Inventariseren vraagstukken: Inzicht in wat er speelt. Een inventarisatie van de vraagstukken die spelen op het niveau van het individu, de afdeling en de organisatie. Stimuleer daartoe werknemers en hun leidinggevenden om gezamenlijk na te denken over en zich proactief op te stellen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.
- Breng knelpunten voor implementatie in kaart
- Zijn de omstandigheden voor invoering beleid juist? (Dus geen reorganisatie of andere onrust)

Go/no go

- Afstemmen met opdrachtgever (management, RVT, OR) of het DI project past bij de visie en of het haalbaar is

2

Eisen en wensen

In deze stap worden de eisen en wensen die aan het projectresultaat gesteld worden zo goed en compleet mogelijk bepaald. Wat zijn de verwachtingen van betrokken partijen? Dit resulteert in een eisen- en wensenlijst die moet worden goedgekeurd door de opdrachtgever. Laat in deze stap de betrokken stakeholders meedenken om draagvlak te creëren en te behouden. Pas randvoorwaarden, functionele en operationele eisen waar mogelijk aan op verwachtingen of input van eindgebruikers.

Stel randvoorwaarden vast ten aanzien van:

- Wetgeving, Arbo-eisen organisatie
 - Bijvoorbeeld CAO afspraken
- Veiligheidsbeperkingen, milieunormen
- Keurmerken, NEN

Stel functionele eisen vast (hoe goed moet het project resultaat zijn)

- Aan welke eisen moet DI beleid voldoen
 - Gemakkelijke toegankelijkheid tot instrumenten, het gebruik van beschikbare tools in de organisatie, opvallend en stimulerend beleid, specifieke software ondersteuning etc.

Stel operationele eisen vast

- Stel eisen aan gebruikmaking van het beleid vast
 - Achterhaal dergelijke eisen bij toekomstige gebruikers

Go/no-go

- Afstemmen met opdrachtgever (management, RvT, OR) of wordt voldaan aan alle randvoorwaarden



3 Oplossingen formuleren

In stap 3 worden oplossingen van het vraagstuk geformuleerd om het gewenste projectresultaat te bereiken. Met de eisen- en wensenlijst verkregen in stap 2 kunnen ontwerpkeuzes worden gemaakt. Betrek de eindgebruiker bij het ontwerp; het beleidsvoorstel moet logisch zijn voor hen.

Vormgeving beleidsvoorstel

- Maak beleidsvoorstel waarmee gewenste resultaat is te behalen
 - Formuleer beleidsvoorstel en/of vernieuwing
 - Formuleer SMART doelstellingen die worden nagestreefd (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden)
 - Stel vast wat bijbehorende acties/interventies zijn, wie deze uitvoert, aan wie terugkoppeling plaatsvindt en op welk moment
- Betrek waar nodig externe adviseurs
- Check of het beleidsvoorstel aansluit bij de bestaande organisatiestructuur en cultuur
 - Betrek alle relevante stakeholders bij het ontwerp; vanuit verschillende perspectieven kunnen oplossingen voor het gewenste resultaat worden opgenomen in het beleid (zorgt voor draagvlak)

Proefdraaien

- Test en evalueer het beleidsvoorstel vooraf op kleine schaal in een pilot
 - Aangeven waarom het wel/niet werkt
 - Gebruik succesverhalen in communicatie
 - Gebruik voorlopers als ambassadeur

Formuleer een evaluatieplan op proces en inhoud (proces- en effectevaluatie)

- Bedenk op welke uitkomstmaten (waarop je resultaat wilt meten) het effect van het project wordt gemeten
- Bedenk welke items aan bod moeten komen in de procesevaluatie
- Formuleer hoe metingen worden uitgevoerd

Go/no-go

- Afstemmen met opdrachtgever (management, RvT, OR) of juiste/gewenste oplossing is geformuleerd en aansluit bij organisatie

4

Plan van aanpak

In stap 4 wordt alles geregeld wat nodig is voor de realisatie van het project. Na het afronden van deze stap ligt er een draaiboek voor de invoering van een beleidsplan voor duurzame inzetbaarheid. In deze stap is het van belang intensief te communiceren over de naderende implementatie van het DI beleid. Folders gericht op verschillende doelgroepen kunnen hierbij ondersteunen, waarin de voor- en nadelen uiteen worden gezet en wordt aangesloten bij de 'taal' van de doelgroep. In deze stap is het ook zinvol om actief gebruik te maken van goede voorbeelden van voorlopers. Stakeholders die eerder betrokken zijn bij het traject kunnen worden ingezet als ambassadeurs voor het realiseren en onderhouden van draagvlak.

Formuleer instructies voor invoering beleidsplan

- Maak duidelijk wat er van betrokkenen wordt verwacht en breng in kaart op welke wijze zij kunnen worden ondersteund om tot een goede uitvoering te komen

Zorg voor de benodigde materialen/ hulpmiddelen/ tools zoals PMO, Work Ability Index etc.

- Maak inzichtelijk waar/bij wie wat beschikbaar is
- Realiseer eventuele inkoop (om tijdig in huis te hebben bij uitvoer beleid)

Neem contact op met eventueel in te schakelen derden

- Externe expertise, wetenschappelijk onderzoek of anders
 - Maak afspraken over instrumenten (methodiek, gebruiksvriendelijkheid, type instrument)

Maak een draaiboek (realisatieplan)

- Maak een back-up plan, zodat tussentijdse wijzigingen (tegenslagen) opgevangen kunnen worden
- Indien keuze is gemaakt voor een grondige evaluatie, voer dan een 0-meting uit
 - Voer metingen uit op uitkomstmaten

Go/no-go

- Afstemmen met opdrachtgever (management, RvT, OR) of aanpak aansluit bij organisatie

Beleid uitvoeren

5

Uitvoeren beleid

Acties worden uitgevoerd zoals beschreven in plan van aanpak. Project wordt nu voor buitenstaanders zichtbaar.

Check of communicatie in voorgaande stappen juist is uitgevoerd

- Eindgebruiker voelt urgentie
- Eindgebruiker voelt ondersteuning directie/management
- Is de organisatie er klaar voor?

Lanceer het DI beleid

- Breng iedereen op de hoogte
- Zorg voor voorbeeldgedrag van opdrachtgevers
 - Maak dit zichtbaar
- Houd het tempo hoog
- Heb een lange adem
- Faciliteer in tijd en middelen
 - Ondersteun gebruikers van beleid
- Maak middelen en diensten die beleid ondersteunen kenbaar en makkelijk toegankelijk

Communiceer over de voortgang

- Tussentijds continu informeren van alle betrokken partijen over stand van zaken
- Stem communicatie af op doelgroep
- Vier successen (op alle niveaus)
- Ondersteuning is bekend en gemakkelijk toegankelijk

Bewaak het projectproces in de uitvoering

- Sturing door consulent DI
 - Inspelen op actualiteit
 - Leer van ervaringen: wat werkt en wat niet
- Inzet back-up plan indien noodzakelijk

Go/no go

- Afstemmen met opdrachtgever (management, RvT, OR) of verbeteringen in uitvoer nodig zijn en of beleid geborgd wordt in organisatiestructuur

6

Rollen van de verschillende actoren bij uitvoering

Rol van de Directie en de Ondernemingsraad

De rol van de directie en de ondernemingsraad is van groot belang om duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie te realiseren.

- U communiceert binnen uw organisatie het belang van en de visie op duurzame inzetbaarheid.
- U beoordeelt of de organisatie aan de randvoorwaarden voldoet en zo nodig realiseert u deze.
- U brengt de taken behorende bij de functie van de Consulent DI onder bij een medewerker.
- U geeft ondersteuning aan de Consulent DI bij de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van onderliggende leidraad.

Rol van de leidinggevende

Als leidinggevende heeft u er belang bij dat uw werknemers gemotiveerd en in goede gezondheid en met plezier kunnen blijven functioneren tot de pensioengerechtigde leeftijd. Door kennis te nemen van het beleid, de visie en beschikbare interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid kunt u uw werknemers informeren en hen ondersteunen bij het oplossen van vraagstukken.

- U inventariseert hoe uw werknemers er voor staan wat betreft hun duurzame inzetbaarheid.
Weet u wat er leeft bij uw werknemers? Heeft u een beeld van de inzetbaarheid van uw werknemers op langere termijn? Hoe lang willen zij nog actief blijven in hun huidige functie en wat zijn hun verwachtingen betreffende inzetbaarheid?
- U maakt duurzame inzetbaarheid bespreekbaar in functioneringsgesprekken, ontwikkelgesprekken of gesprekken waarin specifiek wordt ingegaan op loopbaanplanning. Het verdient aanbeveling dat u het onderwerp duurzame inzetbaarheid structureel aan bod laat komen. U kunt uw werknemers daarop voorbereiden door hen voorafgaand aan het gesprek na te laten denken over hun inzetbaarheid.
- U doet een beroep op de expertise van derden of benadert de consulent DI wanneer (u inschat dat) het niet lukt om vraagstukken samen met de werknemer op te lossen.

Rol van de werknemer

Werknemers in organisaties komen in situaties waardoor hun inzetbaarheid onder druk komt te staan. Het uitgangspunt is dat u en uw werkgever gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor uw inzetbaarheid. Wanneer knelpunten (dreigen te) ontstaan voor uw inzetbaarheid, wacht dan niet af maar kom zelf in actie. Van uw werkgever mag u verwachten dat deze een werkomgeving en de middelen biedt om u te ondersteunen in het bereiken en behouden van uw inzetbaarheid.

- Wees u bewust van uw eigen verantwoordelijkheden ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en bedenk of u vraagstukken heeft.
- Ga (pro)actief in gesprek met uw leidinggevende over mogelijke vraagstukken.
- De organisatie heeft een Consulent Duurzame Inzetbaarheid aangesteld, die u en uw leidinggevende kan ondersteunen bij het vinden van een oplossing voor eventuele knel- of verbeterpunten.

Rol van HR- en Arbomedewerkers

HR- en Arbomedewerkers nemen een belangrijke plaats in binnen het proces van duurzame inzetbaarheid. De expertise van HR en Arbo rondom wettelijke kaders, CAO en regels die gelden binnen de organisatie, kan de leidinggevende en werknemer ondersteunen in het vinden van oplossingen bij vraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid. HR heeft vaak enige afstand tot de werkvloer, maar is goed op de hoogte van organisatiekenmerken en arbeidsvoorwaarden die van invloed zijn op de werknemers. Arbomedewerkers hebben veelal een goed beeld van de gezondheids- en veiligheidsrisico's die spelen binnen de organisatie.

- Stel u open voor vragen vanuit de organisatie over duurzame inzetbaarheid en zet uw expertise in.
- Informeer leidinggevenden en werknemers over beschikbare interventies en maatregelen.
- Stel u proactief op bij het zoeken, ontwikkelen of in huis halen van nieuwe maatregelen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.
- Schakel de consulent DI in wanneer u (inschat) vraagstukken niet op (te) kun(nen)t lossen samen met de werknemer en/of leidinggevende.

Rol Consulent DI

Als Consulent DI bent u het aanspreekpunt en de wegwijzer op het gebied van duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. De Consulent DI is een coördinator en facilitator voor een proactieve benadering van duurzame inzetbaarheid in de organisatie. Uw taak is om binnen de organisatie vraagstukken op het gebied van duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen, met de betrokken partijen naar oplossingen te zoeken en deze tot uitvoering te brengen.

- U bent het centrale aanspreekpunt voor vragen op het terrein van duurzame inzetbaarheid.
- U zorgt dat, in samenwerking met andere professionals, vanuit een integrale benadering oplossingsgericht wordt gewerkt aan vraagstukken op het terrein van duurzame inzetbaarheid.
- U brengt hierover verslag uit aan de directie en ondernemingsraad (OR).
- U voert een Basismeting uit om in kaart te brengen wat de huidige stand van zaken is rondom duurzame inzetbaarheid in uw organisatie.
- U heeft een proactieve instelling en u inventariseert vraagstukken over duurzame inzetbaarheid die voortkomen uit alle niveaus van de organisatie.
- U neemt regelmatig contact op met relevante partijen in de organisatie en u zorgt dat u goed bereikbaar bent.
- U maakt een inschatting of het mogelijk is om het vraagstuk op te lossen met de leidinggevende, Arbomedewerker of een vertegenwoordiger van een ander expertisegebied, of dat er een gezamenlijke integrale benadering nodig is.
- U bundelt de expertise uit relevante disciplines in een werkgroep om complexe (team of individu overstijgende) vraagstukken via een integrale aanpak op te lossen.
- U formeert bijeenkomsten als focusgroepen voor veelgehoorde vraagstukken.
- Waar nodig schakelt u externe expertise in.

N.B. Voor uitgebreidere rolbeschrijvingen zie de 'Handreiking voor duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers' door het UMCG en de RUN.

Beleid borgen

7

Monitoring en evaluatie

De voorgaande stappen zijn succesvol uitgevoerd en de beleidsvoering wordt geborgd in de organisatie(cultuur). Indien niet het gewenste resultaat is behaald wordt het stappenplan nogmaals doorlopen of externe hulp ingeschakeld ter ondersteuning. Indien noodzakelijk worden voorgaande stappen herhaald.

Evalueer tijdens het proces van uitvoering

- Breng bereikte successen in kaart aan de hand van de SMART geformuleerde doelen
- Hoe verloopt de samenwerking tussen de eigenaar van het vraagstuk en de ingeschakelde expertise?
- Wat is het resultaat voor werkgever en voor werknemer?
- Is het beleid goed uitgevoerd?
- Was er voldoende ruimte/tijd om de gewenste resultaten te behalen?
- Was er draagvlak binnen de organisatie om de doelstellingen te behalen?

Trek lering uit positieve en negatieve ervaringen die zijn opgedaan bij succesvol gerealiseerde doelstellingen/ onderdelen van beleid

- Eventueel koers wijzigen

Draag zorg voor continuïteit

- Heb 'what if' scenario's gereed, bijvoorbeeld organisatieveranderingen, updates technologie bijhouden, weerstand, hoog/laag animo...

Communiceer over het resultaat

- Tussentijds continu informeren van alle betrokken partijen over stand van zaken
- Stem communicatie af op doelgroep

Licht successen uit (op alle niveaus)



Literatuurlijst

- De Vries HJ, Wessels M, Koolhaas W, Van der Heijden B, Van der Mei S, Bültmann U, Van der Klink J.J.L., De Lange A, Brouwer S (2013), Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een integrale benadering voor organisaties, In opdracht van Instituut Gak, Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen
- De Vries HJ, Koolhaas W, Van Holland BH, Brouwer S (2016), Implementatiewijze Duurzame inzetbaarheid, Verspreiding kennis implementatie interventies (VIMP). Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen. Geraadpleegd van <http://implementatiewijzer-duurzame-inzetbaarheid.nl/> d.d. 6 november 2018
- Robroek, S., Reeuwijk, K., Burdorf, L. Duurzame inzetbaarheid in de Limburgse zorg; Resultaten van een onderzoek naar werkvermogen in de Limburgse zorg, juli 2015
- Sociaal Economische Raad (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. Den Haag: Sociaal Economische Raad
- Van der Klink, J.J.L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, L., Schaufeli, W.B., Zijstra, F.R.H., van der Wilt, G.J. Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. Gedrag en Organisatie, 2011; 24(4): 341-355.
- NEN (2010). Norm NPR 6070:2010 NL. Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Delft: NEN



