

Kijk op  
**Duurzame**  
inzetbaarheid

Kijk op  
**Duurzame**  
inzetbaarheid

Een onderzoek naar de visies van stakeholders in de arbeidsmarkt op de noodzaak van een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid in Nederland.

Door dr. Pascale Peters, prof. dr. Beate van der Heijden, Anouk Bergers (MSc), en Romy Velthuisen

In opdracht van Facilicom Group.

## Voorwoord

Op deze plaats willen wij Facilicom feliciteren met zijn vijftigste verjaardag! Om het kroonjaar 2016 te vieren heeft Facilicom ons, wetenschappers van de Radboud Universiteit in Nijmegen en gespecialiseerd in duurzame inzetbaarheid, gevraagd onderzoek te doen naar de visies van vooraanstaande arbeidsmarktexperts en managers van Facilicom op de noodzaak van een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid in Nederland. Hiermee wil Facilicom bijdragen aan het maatschappelijke debat over duurzame inzetbaarheid.

De vraagstelling die in het onderzoek centraal stond, luidde:

*Hoe kunnen arbeidsmarktpartijen (stakeholders) zorg dragen voor het behouden en vergroten van de duurzame inzetbaarheid van deelnemers op de Nederlandse arbeidsmarkt om gedurende de gehele loopbaan cyclus toegevoegde waarde te kunnen leveren ten behoeve van henzelf, hun omgeving, arbeidsorganisaties en de maatschappij?*

De complexe vraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid in een flexibiliserende markt die in de interviews naar voren komen, laten zien dat duurzame inzetbaarheid moet worden gezien als een collectief probleem. Alhoewel werknemers en werkgevers worden aangewezen als diegenen

die verantwoordelijkheid moeten dragen voor de duurzame inzetbaarheid van individuen, is het duidelijk dat zij daar nooit helemaal alleen invloed op kunnen hebben. Zij opereren immers niet in een vacuüm, maar worden beïnvloed door privé- en marktomstandigheden, wet- en regelgeving, geïnstitutionaliseerde normen en waarden, en gedragingen van andere partijen die deel uitmaken van het complexe Nederlandse arbeidsbestel.

Zonder te pretenderen hét antwoord te kunnen geven op de bovenstaande vraagstelling, hopen wij op basis van de evaluaties van de negentien interviews, uitgevoerd aan de hand van tien criteria van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid zoals gepresenteerd in de wetenschappelijke Sustainable HRM-literatuur (Human Resources Management), een bijdrage te kunnen leveren aan het duurzaam-inzetbaarheidsdebat. Uitgangspunt van Sustainable HRM is het integrale én-én-denken. Dit impliceert dat het voldoen aan één van de criteria of slechts enkele daarvan, of het zich richten op enkele deelaspecten van de problematiek rondom duurzame inzetbaarheid, niet volstaat om bestaande spanningen het hoofd te bieden, waardoor goed bedoelde (beleids)intenties in de praktijk mogelijk niet uitpakken zoals verwacht.

*“De complexe vraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid in een flexibiliserende markt die in de interviews naar voren komen, laten zien dat duurzame inzetbaarheid moet worden gezien als een collectief probleem.”*

In het complexe samenspel van factoren, trends en belangen die duurzame inzetbaarheid noodzakelijk maken, maar ook belemmeren, blijken gedrags- en structurele veranderingen vaak moeilijk tot stand te komen. Om richting te geven aan effectieve verandering en flexibiliteit daadwerkelijk samen te laten gaan met zekerheid, is een vruchtbare dialoog en bereidheid tot samenwerking tussen arbeidsmarktpartijen volgens het integrale én-én-perspectief essentieel om duurzame inzetbaarheid voor alle deelnemers op de arbeidsmarkt te realiseren. Dit blijkt een uitdaging.

Wij danken alle geïnterviewden voor de tijd die zij beschikbaar stelden voor het delen van hun persoonlijke opvattingen en visies omtrent duurzame inzetbaarheid. Deze representeren niet per se de opvattingen van de onderzoekers. Dank ook aan Monique Bruininck en Blerim Mustafa voor de begeleiding van het onderzoek vanuit Facilicom. Tot slot bedanken wij Nena van den Oever, alumna Bestuurskunde, Faculteit der Managementwetenschappen, voor haar interview met Beatrice van der Heijden.

### De onderzoekers, Nijmegen, december 2016



**Dr. Pascale Peters,**

Universitair Hoofddocente SHRM (Strategisch HRM), Radboud Universiteit, Faculteit der Managementwetenschappen, Institute for Management Research



**Prof. dr. Beatrice van der Heijden,**

Hoogleraar SHRM, Radboud Universiteit, Faculteit der Managementwetenschappen, Institute for Management Research (IMR)/GAINS; Open Universiteit, Heerlen; Kingston University, London, UK.



**Anouk Bergers (MSc),**

Personeelsadviseur Faculteit der Managementwetenschappen, Radboud Universiteit



**Romy Velthuizen,**

masterstudente SHRM, Radboud Universiteit

U dient als volgt naar dit onderzoeksrapport te verwijzen:  
© Peters, P., Van der Heijden, B.I.J.M., Bergers, A., & Velthuizen, R. (2016). *'Kijk op Duurzame inzetbaarheid: Een onderzoek naar de visies van stakeholders in de arbeidsmarkt op een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid in Nederland. In opdracht van Facilicom Group.'* Schiedam: MediaCenter Rotterdam

December 2016

*Lay-out:* John Roobol, Facilicom Group  
*Fotografie:* Facilicom Group, Ton Kasternans Fotografie, Christiaan Krouwels  
*Drukwerk:* MediaCenter Rotterdam

Schiedam, Facilicom Group.

 **Facilicom Group**

Radboud Universiteit 

## Samenvatting

Het doel van dit onderzoeksrapport is om een bijdrage te leveren aan het maatschappelijke debat rondom duurzame inzetbaarheid. De centrale onderzoeksvraag luidde:

*Hoe kunnen arbeidsmarktpartijen (stakeholders) zorg dragen voor het behouden en vergroten van de duurzame inzetbaarheid van deelnemers op de Nederlandse arbeidsmarkt om gedurende de gehele loopbaancyclus toegevoegde waarde te kunnen leveren ten behoeve van henzelf, hun omgeving, arbeidsorganisaties en de maatschappij?*

Voor het formuleren van een antwoord op deze vraagstelling worden in Deel 1 de samenvattingen van negentien diepte-interviews met vooraanstaande experts en managers van Facilicom Group gepresenteerd die, ieder vanuit zijn of haar eigen expertisegebied, positie en ervaringen, hun opvattingen over en visies op de noodzaak van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid deelden. In Deel 2 worden deze interviews geëvalueerd aan de hand van tien criteria voor duurzaam (arbeidsmarkt- en HRM-)beleid, afkomstig uit de *Sustainable Human Resource Management*-literatuur.

Duurzame inzetbaarheid wordt door de geïnterviewden gezien als een multidimensionaal concept waarvan de onderliggende dimensies verwijzen naar kenmerken van individuen die hun arbeid aanbieden op de arbeidsmarkt. Een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid zou zich moeten richten op:

- 1) Behoud en versterking van het fysieke en mentale werkvermogen (*workability*) van individuen. Dit vraagt om het proactief bewaken van de gezondheid (en werk-privébalans) van individuen op korte en lange termijn.
- 2) Behoud en versterking van de vitaliteit (*vitality*). Dit onderstreept het belang van het blijvend motiveren van individuen om hun arbeidsgeluk tot de pensioengerechtigde leeftijd te optimaliseren.
- 3) Behoud en versterking van het loopbaanpotentieel (*employability*). Dit impliceert het continu of 'routinematig' investeren in vakkennis en vaardigheden van individuen, rekeninghoudend met de veranderende en onvoorspelbare marktvaart naar arbeid en competenties.

*“Duurzame inzetbaarheid wordt door de geïnterviewden gezien als een multidimensionaal concept waarvan de onderliggende dimensies verwijzen naar kenmerken van individuen die hun arbeid aanbieden op de arbeidsmarkt.”*

Duurzame inzetbaarheid blijkt essentieel voor het behoud van het arbeidsmarktperspectief van alle arbeidsmarktcategorieën (jong en oud, hoog- en laagopgeleid, met een vast of flexibel contract, et cetera). Met het oog op het waarborgen van zowel flexibiliteit als zekerheid voor werkgevers en werknemers dient duurzame inzetbaarheid te worden ingebed in een proactief (integraal) arbeidsmarkt en/of HRM-beleid. Alhoewel individuen en werkgevers worden aangewezen als de primaire 'probleemeigenaren' van duurzame inzetbaarheid, is het realiseren van duurzame inzetbaarheid een complexe en uitdagende collectieve verantwoordelijkheid van vele stakeholders binnen en buiten arbeidsorganisaties. Sommige arbeidsmarktgroepen zullen bovendien extra steun moeten ontvangen, dit geldt bijvoorbeeld voor:

- 1) Individuen met een lage opleiding die zich vaak te weinig bewust zijn van het belang van een gezonde levensstijl;
- 2) Individuen met een taalachterstand die door steeds complexere en meer digitale werkomgevingen minder inzetbaar dreigen te worden;
- 3) Individuen met flexibele arbeidsmarktcontracten die geringe toegang hebben tot opleiding en ondersteuning;
- 4) Individuen van wie het baanperspectief onder druk staat als gevolg van technologische ontwikkelingen en die daardoor in andere sectoren werk moeten vinden;
- 5) Individuen die in de context van de Participatiewet worden geactiveerd om een arbeidsplaats in reguliere werkomgevingen te zoeken;
- 6) Ouderen die door negatieve leeftijdsstereotypering gedemotiveerd raken.

Idealiter richt een integraal beleid zich op alle criteria van Sustainable HRM. Dit zou leiden tot een inclusieve arbeidsmarkt met een optimale balans tussen interne en externe (en vrijwillige) mobiliteit, waarbij flexibiliteit voor alle partijen gepaard gaat met zekerheid. Op basis van een gedeelde langetermijnvisie zouden stakeholders met samenwerkingspartners in dialoog moeten gaan over de volgende vragen:  
Hoe creëren we de cultuur, structuur, en systemen die individuen en bedrijven prikkelen én in staat stellen om geld en tijd te investeren in duurzame inzetbaarheid?;  
Hoe verdelen we de verantwoordelijkheden en kosten voor duurzame inzetbaarheid tussen interne en externe stakeholders, en binnen en tussen organisaties?;  
Door wie, hoe, in welke mate, en op welk niveau moet een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid worden geregisseerd en gereguleerd?

# Inhoudsopgave

## 3 **Voorwoord**

## 5 **Samenvatting**

## 9 **Inleiding**

## 14 **Deel 1: De interviews**

### 15 **Martine Geurts,**

*vice-voorzitter Algemeen Bestuur  
en vice-CEO Facilicom Group.*

*De bewustwording dat duurzame inzetbaarheid bij jezelf begint is cruciaal.*

### 18 **dr. Joost van der Gulden,**

*bedrijfsarts, hoofd van de SGBBO opleiding tot bedrijfsarts en verzekeringsarts binnen het Radboud UMC.*

*Duurzame inzetbaarheid vraagt om fundamentele veranderingen in het Nederlandse zorgstelsel, waarbij premies voor langere termijn worden vastgelegd. Maar in het klimaat van liberalisme is onze tijdshorizon vaak te kort.*

### 20 **Petra Hensen,**

*senior HR-adviseur Gom (Facilicom Group).*

*Duurzame inzetbaarheid moet in het HRM-beleid worden geborgd.*

### 23 **Nicolette van Gestel,**

*hoogleraar Tilburg University en  
SER kroonlid.*

*Iedereen heeft de neiging om enkel zijn eigen gedeelte van het re-integratieproces voor zijn rekening te nemen.*

### 27 **Reijer Pille,**

*directievoorzitter Falke & Verbaan Groep (Falke & Verbaan, Immediator, FVO, Pille & Blokland, VCM)*

#### **Larissa Kras,**

*consultant Falke & Verbaan.*

*Duurzame inzetbaarheid is door middel van de dialoog maatwerk leveren.*

### 29 **Maarten Jan Stam,**

*managing consultant*

**Marlies Casteleijn,**  
*consultant*

*Het is belangrijk een multiple-stakeholder-perspectief te kiezen, want juist in de complexiteit en het gezamenlijk belang vind je de oplossingen.*

### 31 **Blerim Mustafa,**

*manager Arbodiensten en Mobility,  
en lid stuurgroep Duurzame Inzetbaarheid.*

*We moeten gezamenlijk gaan voor minimaal verzuim en maximale aandacht.*

### 34 **Jan Kampherbeek,**

*CNV-bestuurder en cao-onderhandelaar  
schoonmaaksector.*

*We moeten preventief handelen door één facilitaire-dienstverlenings-cao te maken die combinatiefuncties mogelijk maakt.*

### 36 **Beatrice van der Heijden,**

*hoogleraar Strategisch Human Resources Management (SHRM) en voorzitter vakgroep SHRM, Faculteit der Managementwetenschappen, Radboud Universiteit, Nijmegen.*

*Duurzame inzetbaarheid vraagt om een visieformulering op het hoogste beleidsniveau en een vertaalslag naar andere niveaus.*

- 39 Karel Vinke,**  
*manager operations Albron Catering.*  
Duurzame inzetbaarheid moet preventief worden geregeld door middel van ontwikkeling, opleiding en taak- en functieroulatie.
- 41 Margreet Xavier,**  
*beleidsadviseur werkgeversvereniging AWWN.*  
Eerst moeten we de morele kaders schetsen, dan bepalen wat duurzaamheid betekent en vervolgens bepalen hoe we solidariteit kunnen laten aansluiten op de duurzaamheidsagenda.
- 44 Frank Kalshoven,**  
*medeoprichter en mededirecteur van De Argumentenfabriek.*  
De opbouw van financieel kapitaal moet worden ontmoedigd en de opbouw van menselijk kapitaal aangemoedigd. Dit vraagt om een fundamentele stelselverandering en een radicale omslag van het beleid
- 46 Marcel Rotteveel,**  
*directeur businesscontrol bij Trigion (Facilicom Group).*  
Je moet voorkomen dat duurzame inzetbaarheid een HRM-hobby wordt.
- 48 René Heederik,**  
*voorzitter Centrale Ondernemingsraad (COR) Facilicom Group.*  
Wij zijn er om ervoor te zorgen dat onze mensen hier hun pensioen betaald krijgen. En je weet natuurlijk niet hoe het bij de buurman is.
- 51 Reinier Castelein,**  
*voorzitter werknemersvereniging voor middelbaar- en hoger personeel De Unie.*  
Werkgevers zijn geen jobhunters voor vertrekkende werknemers, maar kunnen hen wel waardevol op de arbeidsmarkt afleveren.
- 54 Rob Witjes,**  
*hoofd arbeidsmarktinformatie UWV.*  
Die brug-WW kun je ook inzetten in de breedte, om mensen naar andere sectoren te helpen.
- 57 Leonie Oosterwaal,**  
*voorheen coördinator Sociaal Economische Zaken, ABU, thans werkzaam bij Birch Consultants.*  
Duurzame inzetbaarheid is een transitiefilosofie.
- 59 Carla Jansen,**  
*medeoprichtster Mobility Center Facilicom Group.*  
We moeten de angstcultuur de baas worden door te investeren in mobiliteitscentra op bedrijventerreinen.
- 62 Petra van de Goorbergh,**  
*expert Werk en Gezondheid, Wissenraet Van Spaendonck/Organisatie van Vitaliteit Activering en Loopbaan (OVAL).*  
De basis van duurzame inzetbaarheid is dat iedere werkende elke drie tot vijf jaar recht heeft op een inzetbaarheidsscan en -budget.
- 65 Deel 2. Analyse**
- 66 Evaluatie van de interviews in het licht van tien criteria voor een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid**
- 78 Conclusie en discussie**
- 82 Aangehaalde literatuur**



# Inleiding

## **Definiëring van duurzame inzetbaarheid**

Steeds meer partijen in de arbeidsmarkt (stakeholders) richten zich op het thema duurzame inzetbaarheid. Het is een breed begrip dat, zoals ook in dit onderzoek naar voren komt, betrekking heeft op kenmerken van individuen die hun arbeid aanbieden op de arbeidsmarkt, zoals hun fysieke en mentale werkvermogen (*workability*), hun motivatie (*vitality*), en hun loopbaanpotentieel (*employability*) (Van der Klink, Brouwer, Bultmann, Burdorf, Schaufeli, Van der Wilt, & Zijlstra, 2010). In het licht van het activerende arbeidsmarktbeleid zullen werknemers steeds meer in hun eigen duurzame inzetbaarheid moeten investeren. Maar ook overheden, organisaties en andere stakeholders in de arbeidsmarkt ervaren dat zij duurzame inzetbaarheid van werknemers moeten faciliteren en ondersteunen door het ontwikkelen van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid dat individuen gedurende de gehele levensloop mogelijkheden biedt, stimuleert en motiveert om te investeren in hun duurzame inzetbaarheid. Dit vergroot de arbeidsmarktwaarde en participatiekansen van werknemers in een steeds sneller veranderende en flexibelere arbeidsmarkt.

## **Probleemcontext**

Verskillende ontwikkelingen in de markt-omgeving, de institutionele omgeving en de interne organisatieomgeving maken het nadenken over een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid op Europees, nationaal, regionaal, sectoraal, en organisatieniveau noodzakelijk. In het onderstaande wordt een aantal van deze trends in vogelvlucht besproken.

*Vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt.* De markt waarop organisaties producten en diensten verhandelen wordt gekenmerkt door technologische ontwikkelingen die er, onder andere, voor zorgen dat kennis steeds sneller verouderd en opleidingen vaak niet goed aansluiten op de vraag naar bepaalde competenties in de markt. Door de toenemende concurrentie in een globaler wordende economie is de vraag naar producten en diensten steeds onzekerder geworden en neemt de druk op winstmarges toe. Als antwoord hierop zetten werkgevers hun personeel steeds meer flexibel in, besteden zij werkzaamheden uit of maken zij gebruik van tijdelijke krachten, zoals uitzendwerkers of zzp'ers. De toenemende marktdruk leidt ook tot reorganisaties. Hierbij kunnen gedwongen ontslagen vallen.

*“Door de toenemende concurrentie in een globaler wordende economie is de vraag naar producten en diensten steeds onzekerder geworden en neemt de druk op winstmarges toe.”*

*Indien overheden, organisaties en andere stakeholders hun arbeidsmarkt- en HRM-beleid niet aan de zojuist genoemde ontwikkelingen aanpassen, kan dat gevolgen hebben voor individuen, hun directe omgeving, organisaties, regio's en de maatschappij in het algemeen.*

*Institutionele ontwikkelingen.* Ook in de institutionele omgeving zijn verschillende ontwikkelingen gaande, zoals de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd, de invoering van de Participatiewet, de Wet werk en zekerheid en de aanscherping van de beleidsregels 'De zieke werknemer' (die de Autoriteit Persoonsgegevens in april 2016 publiceerde). Bovendien vragen vakbonden en ondernemersraden steeds vaker om duurzame inzetbaarheid op te nemen in cao's en het arbeidsmarkt- en HRM-beleid.

*Interne organisatieontwikkelingen.* Naast factoren in de externe organisatieomgeving is er ook een aantal factoren binnen de interne organisatieomgeving aan te wijzen die vragen om aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Zo wordt, als gevolg van de werkintensivering en de toepassing van efficiëntere productiewijzen (onder andere LEAN-werkprocessen), het werk van werknemers steeds zwaarder, zowel fysiek als mentaal. Werkzaamheden vragen een steeds hoger kennisniveau. Sommige banen en functies vragen andere competenties. Andere verdwijnen juist onder invloed van robotisering of als gevolg van het uitbesteden van werkzaamheden aan andere binnenlandse of buitenlandse bedrijven. Door technologische ontwikkelingen raakt kennis van werknemers sneller verouderd en

is het moeilijker om werknemers die niet op tijd bij- of omscholen aan het werk te houden. Werknemers met een vast contract zijn gewend aan een cultuur waarin de werkgever tot het pensioen de werknemer in dienst houdt, vaak tegen aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden die de externe mobiliteit van werknemers belemmeren (Peters & Lam, 2015).

#### **Relevantie**

Indien overheden, organisaties en andere stakeholders hun arbeidsmarkt- en HRM-beleid niet aan de zojuist genoemde ontwikkelingen aanpassen, kan dat gevolgen hebben voor individuen, hun directe omgeving, organisaties, regio's en de maatschappij in het algemeen. Voor individuen kan het ontbreken van een duurzaam arbeidsmarkt- en HRM-beleid leiden tot een verminderd fysiek en mentaal vermogen om tot de pensioengerechtigde leeftijd actief te kunnen blijven op de arbeidsmarkt, tot verminderde motivatie, gezondheid en welzijn, en tot het ontbreken van de benodigde competenties. Hierdoor kunnen individuen minder toegevoegde waarde leveren aan henzelf, hun omgeving, arbeidsorganisaties en aan de maatschappij als geheel.

Het gebrek aan duurzame inzetbaarheid van individuen heeft ook belangrijke implicaties voor overheden en arbeidsorganisaties. Te denken valt aan groeiende kosten van arbeidsongeschiktheid, inactiviteit, veiligheidsrisico's tijdens het werk, kwaliteitsverlies van goederen en diensten als gevolg van het gebrek aan de juiste competenties of een verlies aan betrokkenheid en motivatie en daarmee samenhangend suboptimaal functioneren en een verlies aan innovatie- en concurrentiekracht.

Duurzame inzetbaarheid komt niet alleen tegemoet aan de behoefte aan en de vraag naar meer flexibiliteit, maar ook aan die zekerheid. In het verleden werd (werk- en inkomens)zekerheid gegarandeerd door de welvaartsstaat en de bijbehorende baan voor het leven. In de huidige arbeidsmarkt is het hebben van een vaste baan niet meer gegarandeerd en moeten stakeholders in de arbeidsmarkt continu aandacht schenken aan het bewaken van de duurzame inzetbaarheid van het arbeidspotentieel. Dit vereist een cultuuromslag, met nieuwe rollen voor de verschillende arbeidsmarktpartijen, zowel binnen als buiten arbeidsorganisaties.

### **Doel- en vraagstelling**

Dit onderzoek, dat in opdracht van Facilicom Group in het kader van zijn vijftigjarig jubileum is uitgevoerd, beoogt een bijdrage te leveren aan het maatschappelijke debat in Nederland over het belang van duurzame inzetbaarheid en een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid, door de inzichten en opvattingen van verschillende arbeidsmarkt-, verzuim-, en duurzaam inzetbaarheidsexperts en managers van Facilicom Group op dit gebied in kaart te brengen. Het onderzoek wil tevens wijzen op aandachts- en knelpunten die door de geïnterviewden worden ervaren ten aanzien van het ontwikkelen, implementeren en gebruiken van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid. De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat, luidt:

*“Hoe kunnen arbeidsmarktpartijen (stakeholders) zorg dragen voor het behouden en vergroten van de duurzame inzetbaarheid van deelnemers op de Nederlandse arbeidsmarkt om gedurende de gehele loopbaancyclus toegevoegde waarde te kunnen leveren ten behoeve van henzelf, hun omgeving, arbeidsorganisaties en de maatschappij?”*

## Aanpak

Met het oog op bovengenoemde doel- en vraagstelling zijn negentien experts en managers van Facilicom Group geïnterviewd. Zij hebben allen expertise op het gebied van duurzame inzetbaarheid in de breedste zin van het woord. De interviews duurden één uur tot meer dan tweeënehalf uur. Naast vragen rondom de achtergrond van de geïnterviewden en hun relatie met het thema duurzame inzetbaarheid werden de volgende vragen en thema's aan hen voorgelegd:

- Wat is uw definitie en visie op duurzame inzetbaarheid?;
- Wat doet uw organisatie op dit moment zelf aan duurzame inzetbaarheid?;
- Welke maatschappelijke ontwikkelingen zijn er volgens u gaande die invloed hebben op duurzame inzetbaarheid en om een antwoord vragen?;
- Wat is het gevolg van deze ontwikkelingen voor toekomstig duurzaam-inzetbaarheidsbeleid en praktijken van stakeholders (op nationaal, regionaal en organisatieniveau)?;
- Wat staat duurzame inzetbaarheid op dit moment volgens u in de weg?;
- Wat is uw visie op het nut van en de mogelijkheden voor een integraal beleid in

de Nederlandse context, waarin stakeholders in de arbeidsmarkt gezamenlijk optrekken? Alle interviews zijn getranscribeerd en ter goedkeuring aan de geïnterviewden voorgelegd. Er bestond hierdoor voor hen de mogelijkheid om het volledig en letterlijk uitgeschreven interview aan te vullen of te corrigeren. De negentien transcripties zijn door de onderzoekers samengevat, waarbij voor de uiteindelijke tekst zo dicht mogelijk bij het oorspronkelijke interview is gebleven. Vervolgens zijn ook deze samenvattingen aan de geïnterviewden voorgelegd en konden er eventueel aanpassingen worden gedaan.

## Criteria voor een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid in de wetenschappelijke literatuur

Duurzaam HRM-beleid wordt gezien als een speciale vorm van personeelsmanagement waarbij een expliciete relatie wordt gelegd met de interne en externe organisatieomgeving. Deze opvatting heeft sterke overeenkomsten met maatschappelijk verantwoord ondernemen (*corporate social responsibility*). In de definitie van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid van De Lange en Koppens (2007) wordt de welbekende *Triple P* aangehaald: dienstbaarheid naar mensen (*people*); economische prestaties leveren (*profit*); met oog voor behoud van de

omgeving (*planet*). Ten aanzien van duurzaam HRM wordt dit vertaald naar 'Respect, Openheid, en Continuïteit' (ROC) (zie ook De Prins, De Vos, Van Beirendonck, & Segers, 2015):

- R** staat voor respect voor alle werknemers.
- O** staat voor het bewustzijn van de wederzijdse afhankelijkheidsrelatie die er bestaat tussen de organisatie en zijn omgeving. Dat wil zeggen, de omgeving en de organisatie vormen één geheel. Ze beïnvloeden elkaar wederzijds en zijn onderling afhankelijk van elkaar. De omgeving heeft de organisatie nodig, omdat deze goederen en diensten en werkgelegenheid biedt. De organisatie heeft de hulpbronnen (arbeid, kennis, steun en samenwerking) en maatschappelijke goedkeuring van de omgeving nodig. Stakeholders zullen hun beleid en handelen daarom altijd moeten afstemmen op de omgeving.
- C** staat voor het langetermijnperspectief, met oog voor continuïteit. Voor het voortbestaan van organisaties is zowel het in stand houden van economische als sociale hulpbronnen (waaronder het menselijk kapitaal en de relaties met andere samenwerkingspartners) essentieel.

De samenvattingen van de negentien interviews zijn door de onderzoekers geëvalueerd aan de hand van tien criteria voor duurzaam (HRM)-beleid, zoals die in de recente wetenschappelijke literatuur over Sustainable HRM naar voren worden gebracht (De Prins, De Vos, Van Beirendonck, & Segers, 2015; Ehnert, 2014; Peters & Lam, 2015).

In onze analyse hanteren we de volgende criteria:

1. Focus op loopbaanpotentieel, werkvermogen en vitaliteit, waardoor human capital wordt behouden;
2. Controle over de impact van het duurzaam-inzetbaarheidsbeleid op de interne en externe organisatieomgeving;
3. Een langetermijnperspectief op duurzame inzetbaarheid;
4. Een inclusieve benadering van duurzame inzetbaarheid;
5. Maatwerk ten aanzien van duurzame inzetbaarheid;
6. Een actieve rol van individuen;
7. Ondersteuning voor de duurzame inzetbaarheid van individuen;
8. Samenwerkingsrelaties met andere interne en externe partijen;
9. Aandacht voor meervoudige organisatie- en beleidsdoelstellingen;

10. Onderkennen van inherente spanningen rondom duurzame inzetbaarheid en het duurzaam-inzetbaarheidsbeleid.

Uitgangspunt van Sustainable HRM is het én-én-denken. Het voldoen aan één van de criteria of slechts enkele daarvan volstaat niet om bestaande spanningen effectief het hoofd te bieden. De analyses laten zien dat de visies van de geïnterviewden sterk overeenkomen met één of meerder criteria voor een duurzaam HRM-beleid. Maar er zijn ook belangrijke verschillen tussen de geïnterviewden. Tevens komen er spanningsvelden naar voren die bijvoorbeeld ontstaan doordat bepaalde regelgeving de uitvoering van een HRM-beleid in de weg staat. In een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid worden deze spanningsvelden onderkend en proberen stakeholders gezamenlijk op een actieve wijze een balans te vinden tussen de verschillende doelen en waarden, zonder dat één van de doelen prioriteit krijgt boven de andere. Deze spanningen vragen om een gezamenlijk en creatief antwoord en in veel gevallen om radicale veranderingen (Ehnert, 2014).

### **Opbouw van dit rapport**

In Deel 1 worden de negentien interviews samengevat. In Deel 2 worden deze geëvalueerd aan de hand van tien criteria voor een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid. In de conclusie en discussie wordt een richtinggevend antwoord op de onderzoeksvraag gepresenteerd en worden de potentiële rollen voor stakeholders in de arbeidsmarkt besproken.

*“Uitgangspunt van Sustainable HRM is het én-én-denken. Het voldoen aan één van de criteria of slechts enkele daarvan volstaat niet om bestaande spanningen effectief het hoofd te bieden.”*

# Deel 1: De interviews

## De bewustwording dat duurzame inzetbaarheid bij jezelf begint is cruciaal

**V**oor Geurts betekent duurzame inzetbaarheid dat je op een gezonde manier tot je 67e kunt doorwerken. Duurzame inzetbaarheid berust volgens haar op vier pijlers: gezondheid, motivatie, werk-privébalans en opleiding. Wanneer aan al deze pijlers wordt voldaan, mag je verwachten dat iemand kan blijven doorwerken tot aan zijn of haar pensioengerechtigde leeftijd. Dit hoeft natuurlijk niet altijd in dezelfde functie te zijn, of bij hetzelfde bedrijf, merkt Geurts op.

Zowel werknemers als werkgevers hebben volgens haar een belangrijke rol ten aanzien van het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van individuen. Werkgevers zijn verantwoordelijk voor het aanbieden van opleiding, training en instructie, en het beschikbaar stellen van hulpmiddelen in het werk. Zij zullen moeten bijsturen en signalen moeten opvangen wanneer het

**Martine Geurts** is vicevoorzitter Algemeen Bestuur en vice-CEO van Facilicom Group, en opdrachtgever van het onderhavige onderzoek.



niet goed met een werknemer gaat, om zo de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers in alle facetten te waarborgen.

Maar werknemers moeten ook worden gestimuleerd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen duurzame inzetbaarheid. *“Werknemers gaan nog steeds uit van de ‘verzorgingsstaatgedachte’, en die gedachte moet veranderen.”*

Een dergelijke verandering gaat echter niet vanzelf, constateert Geurts. De direct leidinggevende heeft een belangrijke taak in het bewustwordingsproces waarbij werknemers inzien dat ze de regisseur zijn van hun eigen toekomst. Ook HRM en interne re-integratiespecialisten kunnen helpen met het zoeken naar oplossingen voor problemen rondom inzetbaarheid.

Geurts noemt vier knelpunten die volgens haar het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werknemers belemmeren.

Ten eerste denken werknemers vaak dat ze gezond zijn en gezond leven, terwijl er bijvoorbeeld overduidelijk sprake is van overgewicht. Dit komt in veel gevallen door het ontbreken

van kennis over gezondheid. Werknemers zijn zich vaak niet bewust van de gevolgen van overgewicht op de lange termijn. Werknemers zouden bewust moeten worden van het belang van een gezondere levensstijl.

Ten tweede moeten individuele werknemers zorgen dat zij voldoende bagage hebben en behouden om het vak te blijven uitvoeren. De wereld om ons heen verandert. Als dienstverlener moet je hierop inspelen en dit betekent dat ook onze werknemers zich moeten ontwikkelen om mee te kunnen in deze steeds sneller veranderende maatschappij. Het onvoldoende beheersen van de Nederlandse taal wordt steeds problematischer vanwege vergaande digitalisering en de veranderende vraag van de opdrachtgevers.

Een derde aandachtspunt is de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van werknemers. Werknemers zijn vaak erg gefocust op hun bestaande baan en vinden het lastig de bakens te verzetten. Het gaat er volgens Geurts om dat mensen duurzaam aan de slag blijven binnen een gezond bedrijf waarin ze op hun niveau (kennis en kunde) worden uitgedaagd. Geurts vindt het daarom jammer dat demotie nog een lastig onderwerp is, terwijl dit regelmatig een oplossing

zou zijn en een gemotiveerde en opgeluchte werknemer oplevert. Als dat betekent dat daar minder loon tegenover staat, moet dat goed bespreekbaar zijn. Een goede balans tussen bedrijf en werknemer is hierin een voorwaarde. Meer stimulans vanuit de overheid en sociale partners helpt hierin.

Als vierde wijst Geurts erop dat werknemers het nog steeds vanzelfsprekend vinden dat werkgevers blijven zorgen voor werknemers die niet meer kunnen werken. Zij realiseren zich niet dat er ook na een periode van twee jaar ziekteverzuim nog steeds financiële consequenties voor de werkgever zijn. Hierbij hoort ook dat werknemers tijdig moeten onderkennen wanneer het binnen het werk niet meer gaat en wanneer het bijsturen naar een andere functie binnen of buiten het bedrijf noodzakelijk wordt. Belangrijk is dat zowel de werkgever als de werknemer zich realiseren dat het behouden van iemands duurzame inzetbaarheid niet vanzelfsprekend is, en dat Facilicom Group als bedrijf zich actief inzet en ervoor zorgt dat de vier pijlers gezondheid, werk-privébalans, opleidingsniveau en motivatie met elkaar in evenwicht zijn. Hierin hebben beide partijen ieder hun eigen verantwoordelijkheid.



Maar volgens Geurts spelen ook andere zaken een rol bij duurzame inzetbaarheid. De Wet werk en zekerheid dwingt bedrijven, zoals Facilicom Group, kortere dienstverbanden aan te bieden. Facilicom Group werkt in markten waarin flexibel moet worden ingespeeld op de klantvraag. In combinatie met de kleine marges is het noodzakelijk een flexibele schil van 20 à 25 procent aan werknemers te hebben. Een mooie kans ligt er daardoor op het brancheniveau. Alle bedrijven hebben er in een flexibele arbeidsmarkt met veel flexibele contracten belang bij, dat werknemers duurzaam inzetbaar zijn en blijven. *“Juist in een markt waarbij contractwisseling regelmatig aan de orde is en werknemers, in lijn met de cao, het werk volgen, is het zinvol gezamenlijk duurzaam te investeren in (onze) mensen.”*

Een andere mogelijkheid die door Geurts wordt genoemd is het faciliteren van zogenaamde ‘stapelbanen’. Een baan voor het leven en fulltime werken zijn niet vanzelfsprekend meer. Het is volgens haar van belang dat er meer stapelbanen komen, zodat mensen een normaal inkomen kunnen verwerven uit meerdere banen, bij meerdere werkgevers. *“Deze stapelbanen zullen wel zo goed mogelijk afgestemd en opgebouwd moeten worden, vanuit de duurzaamheidsgedachte.”*

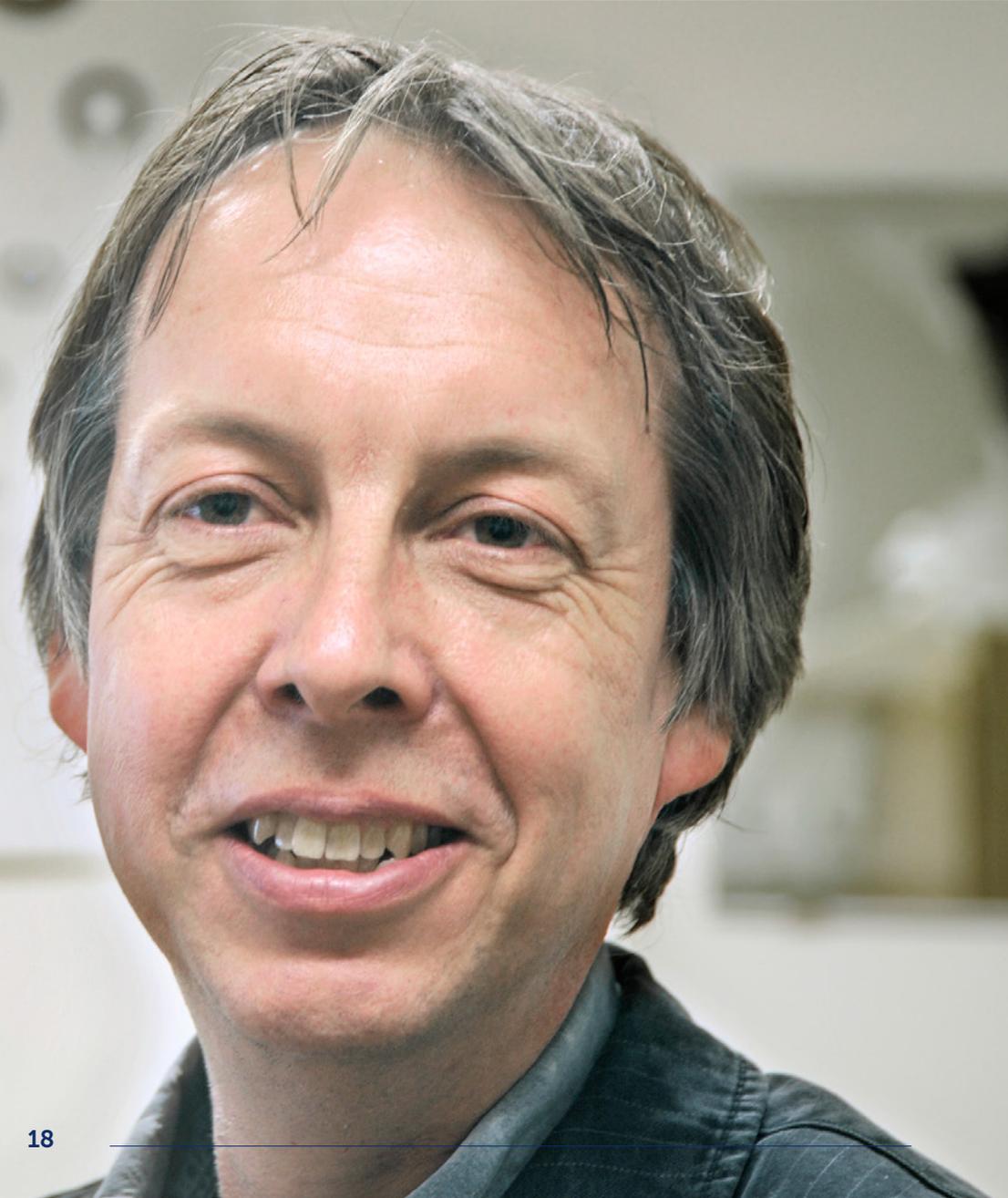
Door afwisselend werk te verrichten blijven mensen zich ontwikkelen en komen alle vier de pijlers van duurzame inzetbaarheid aan bod, echter vanuit de eigen regie van de werknemer, in samenwerking met de werkgever(s) en de overheid. *“Daar wil Facilicom Group naar streven,”* concludeert Geurts.

Het toekomstbeeld van Facilicom Group ziet er volgens Geurts dan als volgt uit: Werkgever en werknemers zijn zich beiden bewust dat duurzame inzetbaarheid een belangrijk doel is waar gezamenlijk aan moet worden gewerkt. Alle middelen moeten hierop worden gericht, zodat tijdig kan worden bijgestuurd om de duurzame inzetbaarheid van individuen te handhaven en te vergroten. Duurzame inzetbaarheid kan gericht zijn op de inzetbaarheid van werknemers binnen de organisatie of daarbuiten. Uitgangspunt is het begeleiden ‘van-werk-naar-werk’, zonder te worden belemmerd door financiële of juridische maatregelen.

*“De Wet werk en zekerheid dwingt bedrijven, zoals Facilicom, kortere dienstverbanden aan te bieden. Facilicom werkt in markten waarin flexibel moet worden ingespeeld op de klantvraag. In combinatie met de kleine marges is het noodzakelijk een flexibele schil van 20 à 25 procent aan werknemers te hebben.”*

Duurzame inzetbaarheid vraagt om fundamentele veranderingen in het Nederlandse zorgstelsel, waarbij premies voor langere termijn worden vastgelegd. Maar in het klimaat van liberalisme is onze tijdshorizon vaak te kort

*dr. Joost van der Gulden is bedrijfsarts, hoofd van de SGBO opleiding tot bedrijfsarts en verzekeringsarts binnen het Radboud UMC.*



**D**uurzame inzetbaarheid is volgens Van der Gulden de ambitie om maatregelen te treffen waardoor mensen langer kunnen doorwerken. Werkgevers hebben de neiging om te zeggen dat werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen duurzame inzetbaarheid. Maar ook werkgevers kunnen bijdragen aan duurzame inzetbaarheid door middel van betere arbeidsvoorwaarden, zoals aangepaste taken en lichtere machines, en het bevorderen van de gezondheid van werknemers. Zij zullen gesprekken moeten voeren met hun werknemers om hen bewust te maken van hun eigen verantwoordelijkheid en de gevolgen van hun gedrag. *“Het is voor veel mensen niet vanzelfsprekend dat zij ook zelf invloed hebben op hun gezondheid.”*

Van der Gulden benadrukt dat ook werkgevers vaak een kortetermijnperspectief hanteren en daarom niet snel preventief, maar vooral reactief handelen. *“Mensen willen geen probleem oplossen waarvan ze nog geen last hebben en waarvan ze niet zeker weten of ze er last van zullen gaan krijgen.”*

Van der Gulden constateert verder dat er op dit moment meer werkzoekenden dan banen zijn. En de natuurlijke neiging van werkgevers is om mensen aan te nemen die het gezondst zijn.

*“Er wordt gezegd dat iedereen aan het werk moet, terwijl er in de praktijk gewoon te weinig banen zijn.”*

Verder merkt hij op dat het vooral voor mensen die fysiek zwaar werk doen, minder loopbaanpotentieel hebben en/of slechtere arbeidsomstandigheden ervaren, moeilijker zal zijn om tot aan de pensioengerechtigde leeftijd te kunnen blijven werken. Daarom is het niet onlogisch als mensen met zware beroepen eerder met pensioen gaan dan anderen. Mensen die later de arbeidsmarkt betreden, zouden juist langer moeten doorwerken. Een andere oplossing voor het duurzaam-inzetbaarheidsprobleem is om oudere werknemers minder uren te laten werken. Een kleine achteruitgang in het salaris is volgens hem dan wel onvermijdelijk. Wellicht dat de overheid het verschil via subsidies kan bijleggen, oppert hij.

Een opleidingsverplichting om de duurzame inzetbaarheid van werknemers (kunstmatig) te verhogen, levert volgens Van der Gulden echter niet het gewenste resultaat op. *“Een wortel voorhouden, is effectiever dan met een stok slaan.”* Daarom is het beter om mensen te motiveren via beloning, of liever nog, door te investeren in preventieve maatregelen om

uitval door ziekte of arbeidsongeschiktheid te voorkomen.

Tot nu toe heeft de deregulering van de arbeidsmarkt er volgens hem enkel voor gezorgd dat werkgevers meer zogenaamde ‘verzuimspreekuren’ inkopen, maar is er nog niet veel meer aan preventie gedaan. Een mogelijke eerste stap in een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid zou zijn om de gezondheid van individuen ‘te meten’ en ze een ‘op maat gesneden advies’ te geven dat hen helpt hun (ongezonde of onverantwoorde) gedrag te veranderen. *“Natuurlijk moet daar budget voor zijn, wellicht afkomstig van zorgverzekeraars”, oppert Van der Gulden. Premies zullen volgens hem daardoor wel hoger gaan uitvallen. Dit vraagt om fundamentele veranderingen in het Nederlandse zorgstelsel, waarbij premies voor langere termijn worden vastgelegd. “Maar in het klimaat van liberalisme zijn we niet bezig met duurzaamheid, omdat onze tijdshorizon vaak te kort is.”*

Van der Gulden concludeert dat alleen wanneer we een langetermijnvisie ontwikkelen, we vorm kunnen geven aan een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid met oog voor preventie. Ideeën en steun hiervoor zal dan zowel top-down als bottom-up moeten worden gegenereerd.

## Duurzame inzetbaarheid moet in het HRM-beleid worden geborgd



**H**ensen beschrijft de visie van Facilicom Group op duurzame inzetbaarheid als *“gezond, fit en met plezier naar je werk gaan tot je pensioengerechtigde leeftijd. Hierbij staan de balans tussen werk en privé, gezondheid en energie, vakkennis en vaardigheden, én motivatie en betrokkenheid centraal.”*

Door de vergrijzende populatie en het toenemende verzuim is groeiende aandacht voor duurzame inzetbaarheid volgens Hensen onontkoombaar. Werkgevers zullen op dergelijke ontwikkelingen een antwoord moeten formuleren. Dat antwoord moeten we volgens haar zoeken in meer preventie om vroegtijdige uitval van werknemers te voorkomen.

**Petra Hensen** is als senior HR-adviseur werkzaam bij Gom Schoonhouden (Facilicom Group) en stuurt daarnaast verzuimcoördinatoren aan. Binnen de projectgroep *Duurzame Inzetbaarheid* van Facilicom houdt zij zich bezig met het uitrollen van het duurzaam-inzetbaarheidsbeleid.

Facilicom Group is op het moment van het interview bezig met het uitrollen van een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid waarin de bovenstaande visie op verschillende manieren wordt vertaald naar de bedrijfspraktijk. Iedere visie vraagt een eigen aanpak. Positief leiderschap en de zogenaamde 'vlootschouw' nemen binnen het HRM-beleid een prominente plaats in. Met dat laatste doelt Hensen, onder andere, op het in kaart brengen van de demografische samenstelling van het personeel dat een 'objectlocatie' schoonmaakt. Het inzicht dat met de vlootschouw wordt verkregen, helpt om toekomstige knelpunten in de personeelsbezetting bijtijds op te sporen en waar nodig preventief bij te sturen.

Hensen benadrukt dat duurzame inzetbaarheid niet alleen 'een papieren beleid' moet zijn. *"Duurzame inzetbaarheid moet daadwerkelijk in het uitvoeren van het HRM-beleid worden geborgd. Al vanaf de sollicitatie moet je werknemers meenemen in je visie."*

Het duurzaam-inzetbaarheidsbeleid van Facilicom Group bestaat uit verschillende stappen. Je zult werknemers eerst bewust moeten maken van het probleem rondom duurzame inzetbaarheid en hen ervan

overtuigen dat een proactieve aanpak noodzakelijk is om hun eigen duurzame inzetbaarheid te vergroten. Haar organisatie maakt daarom gebruik van flyers, gadgets en filmpjes. Daarmee kan aan werknemers worden uitgelegd wat duurzame inzetbaarheid inhoudt en waarom het belangrijk is voor de werknemers zelf én voor de organisatie. Het bedrijf heeft daarvoor een herkenbaar duurzaam-inzetbaarheidslogo ontwikkeld dat voor alle lagen van de organisatie begrijpelijk is. Leidinggevendenden kunnen het ontwikkelde materiaal gebruiken om het thema duurzame inzetbaarheid in de werkoverleggen met de werknemers ter sprake te brengen.

Ook in 'verzuimgesprekken' of 'zorggesprekken' kunnen de gezondheid en de situatie van de individuele werknemers worden besproken. In de toekomst zal dit volgens Hensen op een meer gestructureerde manier moeten worden aangepakt. Aspecten van de fysieke en functionele inzetbaarheid kunnen naar aanleiding hiervan worden geïnventariseerd. Zo kan er vroegtijdig worden gezocht naar oplossingen om eventuele duurzaam-inzetbaarheidsproblemen aan te pakken. Confrontatie van werknemers met de gevolgen van een gebrek aan duurzame inzetbaarheid (bijvoorbeeld

door iemands gezondheid) is volgens Hensen belangrijk. In een grootschalig intern onderzoek gaven veel werknemers aan zich gezond te voelen. Maar bij doorvragen bleek dat zij niet verwachten hun huidige werkzaamheden tot aan hun pensioengerechtigde leeftijd te kunnen volhouden. Ze benoemden aandoeningen die hen op dit moment al in hun werk belemmerden. Deze werknemers hadden alleen nog niet stilgestaan bij de gevolgen hiervan voor hun toekomstige inzetbaarheid.

Als onderdeel van het integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid noemt Hensen ook 'BRAVO-sessies' waarin interne verzuimcoördinatoren werknemers preventief kunnen wijzen op het belang van bewegen, gezond eten en stoppen met roken. Door het afnemen van de BMI-test (body mass index) door deskundigen krijgen werknemers inzicht in hun 'werkelijke gezondheid'.

Met het ontwikkelen, inzetten en borgen van duurzame inzetbaarheid in het HRM-beleid hoopt Hensen dat werknemers steeds meer zelf de regie gaan nemen over hun eigen duurzame inzetbaarheid. De verzuimcoördinator zou binnen het bedrijf de rol van 'preventie-adviseur' kunnen krijgen. Hensen ziet dat de verzuimcoördinator nu vaak te druk is met reactieve

*“Indien overheden, organisaties en andere stakeholders hun arbeidsmarkt- en HRM-beleid niet aan de zojuist genoemde ontwikkelingen aanpassen, kan dat gevolgen hebben voor individuen, hun directe omgeving, organisaties, regio’s en de maatschappij in het algemeen.”*

taken, waardoor er geen tijd overblijft voor preventie. Volgens Hensen zou de verzuim-coördinator hier meer tijd voor moeten krijgen. *“Uiteindelijk moeten wij zorgen dat mensen niet meer uitvallen en meer aandacht hebben voor voorlichting.”*

Hensen ziet wel grote barrières bij het bespreekbaar maken van ‘gezondheid’ onder de werknemers, zoals analfabetisme, een gebrek aan opleiding en het niet machtig zijn van de Nederlandse taal. Het bedrijf faciliteert daarom Nederlandse taalcursussen. Maar door de vele gedwongen contractovernames binnen de schoonmaakbranche (zoals geregeld in de cao) blijft het aantal werknemers dat geen Nederlands spreekt hoog en kan niet iedereen gemakkelijk op hun duurzame inzetbaarheid worden aangesproken.

Hensen benadrukt dat bij het uitrollen van het duurzaam-inzetbaarheidsbeleid het gezamenlijke doel niet uit het oog moet worden verloren. *“We moeten uitgaan van het gezamenlijke belang van duurzame inzetbaarheid in plaats van spanningsvelden te creëren. Dit vraagt om een creatieve aanpak.”*

Hensen noemt als voorbeeld van een creatieve aanpak het koppelen van het ouderenbeleid en de doelen van de Participatiewet. Divisies van Facilicom Group werken samen om ‘mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt’ intern op te leiden en waar mogelijk te laten instromen in een reguliere baan. Deze werknemers kunnen bijvoorbeeld meewerken met oudere werknemers die het werk fysiek minder goed aankunnen en hulp kunnen gebruiken, en van hen leren.

*“Zo proberen we ‘win-win’-situaties te creëren; oudere werknemers kunnen langer aan het werk blijven, terwijl anderen, die gemotiveerd zijn, via de Participatiewet kunnen worden binnengehaald en blij zijn dat ze een vak mogen leren.”*

Een langetermijnvisie is hierbij volgens Hensen cruciaal, omdat deze ‘win-win’-constructie niet meteen zal lonen. De overheid zou hier volgens Hensen meer in kunnen faciliteren, bijvoorbeeld door subsidies te verlenen. Ook de opdrachtgevers zullen moeten openstaan voor nieuwe ideeën en structuren. Vakbonden zullen het gemeenschappelijk belang moeten benadrukken en samen met de werkgever de dialoog moeten aangaan.



Iedereen heeft de neiging om enkel zijn eigen gedeelte van het re-integratieproces voor zijn rekening te nemen

***Nicolette van Gestel** is hoogleraar aan de Tilburg University en SER-kroonlid. Zij doet onder meer onderzoek naar de implementatie van verzuimbeleid binnen organisaties.*

**D**uurzame inzetbaarheid raakt sterk aan één van Van Gestels onderzoeksprojecten: *The Healthy Worker*. Dit project richt zich op concrete cases van werknemers die langdurig door ziekte zijn uitgevallen (zes weken of langer) en wat er gedaan wordt om hun werkzame leven weer te kunnen oppakken. Aan de hand van een beschrijving van ruim twintig cases en interviews met directbetrokkenen (de zieke werknemer, HRM, de direct leidinggevende en de bedrijfsarts) analyseerden Van Gestel

en haar collega-onderzoekers bijvoorbeeld hoe voor langdurig zieke werknemers binnen drie ziekenhuizen de Wet verbetering poortwachter op decentraal niveau in de praktijk werd gebracht. Opvallend in haar ogen was de geringe aandacht voor preventie van langdurige arbeidsongeschiktheid en het ontbreken van een strategische en integrale aanpak.

Volgens Van Gestel komt het vaak voor dat HRM, in de rol van 'waakhond', het re-integratieproces van zieke werknemers administreert en cases bijhoudt. HRM ervaart hierdoor een steeds grotere caseload. Met werknemers heeft HRM doorgaans weinig rechtstreeks contact, dat hebben de lijnmanagers. HRM-professionals zien echter dat lijnmanagers bij meer complexe, langdurig ziekteprocessen vaak onzeker zijn over hun rol als casemanager en niet weten hoe zij met hun zieke werknemers moeten omgaan. Leidinggevendenden zeggen op hun beurt niet de structurele ondersteuning vanuit HRM te ontvangen die zij nodig hebben om problemen met langdurig zieke werknemers aan te pakken, die vaak zijn ontstaan door een te hoge werkdruk en het niet kunnen bijbenen van technologische ontwikkelingen. Vooral ten aanzien van werknemers met mentale aandoeningen zijn lijnmanagers bang dat ze

niet de juiste competenties hebben om het gesprek met hen te kunnen voeren. *"Je ziet in ieder geval dat er in de wetgeving een bepaalde verwachting is wie wat doet. En natuurlijk, ieder geval is weer anders, maar je ziet wel dat de partijen over en weer elkaar eigenlijk te weinig bieden. Volgens henzelf, en volgens de ander", aldus Van Gestel.*

Ook de zieke werknemer ervaart veel frustratie, zo blijkt uit het onderzoek van Van Gestel. Vaak negeren werknemers ook zelf de signalen van overbelasting en melden ze zich pas na een lange periode van overbelasting ziek. Uit betrokkenheid bij hun werkgever, baan, en/of patiënten, gaan de ziekenhuiswerknemers in het onderzoek van Van Gestel, ondanks hun gezondheidsklachten, vaak te lang door met werk. *"Ze denken dat ze moeten doorgaan. Maar wie heb je ermee? Jezelf, de patiënt, en de collega's! Misschien is het eigenlijk beter om wel op tijd te stoppen. Maar dat is vaak niet de cultuur. We hebben het allemaal druk en we moeten gewoon verder. Werknemers denken vaak dat, wanneer ze aangeven dat het niet goed met hen gaat, zij er wellicht als eersten uitgaan bij een volgende reorganisatie."*

De vertrouwenspersoon die voor veel zieke werknemers het meest dichtbij staat is volgens Van Gestel de bedrijfsarts, alhoewel deze niet in alle gevallen voldoende begrip heeft voor de klachten van de werknemers. De bedrijfsarts moet bepalen wat de capaciteit van een zieke werknemer is om weer aan het werk te gaan (*workability*). Dus bijvoorbeeld: Hoeveel kilo kan een werknemer (op)tillen? Of er daadwerkelijk werkzaamheden beschikbaar zijn die bij iemands fysieke of mentale capaciteiten passen, wordt vervolgens door de leidinggevende bepaald.

Uit het onderzoek van Van Gestel blijkt dat de rollen tussen de diverse betrokkenen bij het re-integratieproces vaak (te) duidelijk zijn afgebakend. *"Iedereen heeft de neiging om enkel zijn of haar eigen gedeelte van het re-integratieproces voor zijn of haar rekening te nemen."* De echte samenwerking en het nadenken over hoe een vraagstuk gezamenlijk kan worden aangepakt is nog niet goed ontwikkeld. Volgens Van Gestel is er zelfs een tendens om de grenzen tussen de rollen van de stakeholders (de professionele *boundaries*) te versterken. *"Iedereen heeft immers al veel werk en het is moeilijk om overlegafspraken in de agenda's te krijgen."* De verantwoordelijkheden zijn volgens Van Gestel in de beleidswereld



keurig in hokjes verdeeld. *“Een ongewenst neveneffect van je eigen beleid is daarom dan ook niet jouw probleem.”*

Sommige zaken worden overigens wel opgemerkt, maar niet gekoppeld aan ander beleid. Zo wordt er bijvoorbeeld geen koppeling gemaakt tussen verzuim- en vergrijzingsbeleid (*disconnection of practices*).

Van Gestel ziet bijvoorbeeld dat in veel gevallen niemand ‘de schuld’ op zich wil nemen, wanneer *“het uiteindelijk toch tot een WIA-aanvraag komt.”* Maar als de werkgever en de werknemer niet kunnen aantonen dat zij voldoende hebben gedaan om het werk te hervatten, kan de verzekeringsarts van het UWV de toegang tot de arbeidsongeschiktheidsregeling weigeren en kan het UWV het bedrijf sancties opleggen. In dat geval zal de werkgever het loon van de zieke werknemer langer moeten doorbetalen en de werknemer in beginsel een jaar langer in dienst moeten houden.

Volgens Van Gestel is het kortdurend ziekteverzuim na de invoering van de Wet verbetering poortwachter gedaald. *“De financiële prikkels hebben geholpen om ‘tussen de oren’ te krijgen dat werkgevers en werknemers zelf ook wat*

*moeten doen.”* Preventie van langdurig verzuim staat volgens Van Gestel nog in de kinderschoenen, terwijl dit juist de grootste prioriteit verdient. Langdurig verzuim bedraagt immers slechts een klein gedeelte van het totale verzuim, maar beslaat een veel groter deel van de totale verzuimkosten. Ook zogenaamd ‘presenteïsme’ is kostbaar. *“Het niet-fit of niet-gezond aanwezig zijn op het werk brengt ongeveer een even hoog productiviteitsverlies met zich mee als absenteïsme (verzuim). Opvallend is dat ook veel grote bedrijven nog weinig aandacht hebben voor verzuimpreventie.”*

Aanvankelijk heeft de invoering van de Wet verbetering poortwachter weinig verzet onder werkgevers opgeroepen. Maar de twee jaar doorbetalen bij ziekte zijn in internationaal perspectief wel heel lang. Elders in Europa is het gemiddeld één maand, geeft Van Gestel aan. Er gaan stemmen op om die termijn van twee jaar te heroverwegen en de doorbetalingsperiode bij ziekte bijvoorbeeld terug te brengen naar één jaar. Vooral het midden- en kleinbedrijf ervaart ziektekosten in deze moeilijke economische tijden als een (te) groot risico, waardoor flexibele arbeidscontracten (uitzend- en tijdelijk werk) aantrekkelijker lijken dan vaste contracten.

Om preventie te bevorderen en het proces van re-integratie te verbeteren zou er volgens Van Gestel meer aandacht en specifieke kennis moeten komen voor structurele oorzaken van verzuim. Ook kunnen we volgens haar kijken naar hoe het probleem rondom ziekteverzuim in andere landen wordt aangepakt.

*“Iedereen heeft de neiging om enkel zijn of haar eigen gedeelte van het re-integratieproces voor zijn of haar rekening te nemen.”*

*“Externe ondersteuning zou leidinggevend kunnen stimuleren daadwerkelijk bezig te gaan met de implementatie van re-integratiemaatregelen én zou stimuleren dat ze daarvoor ook worden gewaardeerd.”*

*“Langdurig verzuim vereist begeleiding die niet steeds ad hoc ontworpen moet worden. In Duitsland bestaan op regionaal niveau instituten, buiten de bedrijven, die de deskundigheid en bevoegdheid hebben om werkaanpassingen te eisen. Misschien is dat effectiever dan alleen de financiële prikkel van loondoorbetaling bij ziekte.”*

Ook in Nederland zijn er bureaus die helpen bij de transitie van langdurig ziek zijn naar werk. Vaak worden zulke externe partijen ingeschakeld door verzekeraars. Deze ‘ontzorgen’ de werkgever en nemen de rol van casemanager over.

Ook werknemers zullen het fijn vinden als iemand echt met ze meedenkt, verwacht Van Gestel. Dit zou natuurlijk ook intern vorm kunnen worden gegeven, maar dat kost geld, tijd en mankracht. Externe ondersteuning zou leidinggevend kunnen stimuleren daadwerkelijk bezig te gaan met de implementatie van re-integratiemaatregelen én zou stimuleren dat ze daarvoor ook worden gewaardeerd.

Van Gestel erkent dat het voor werknemers na uitval, of nadat het oplopen van een beperking, lastig is om weer op de arbeidsmarkt te komen. Daarom zouden werkgevers *“primair eens met de werknemers (moeten) gaan praten (...) wat hebben zij nou nodig om wél langer door te kunnen werken?”*



Duurzame  
inzetbaarheid is  
door middel van  
dialogoog maatwerk  
leveren

***Reijer Pille** is directievoorzitter van Falke & Verbaan Groep (Falke & Verbaan, Immediator, FVO, Pille & Blokland en VCM) dat als doel heeft het optimaliseren van de inzetbaarheid en productiviteit van medewerkers.*

***Larissa Kras** is consultant bij Falke & Verbaan.*

**D**uurzame inzetbaarheid is volgens Pille en Kras belangrijk voor alle leeftijdsgroepen. Duurzame inzetbaarheid wordt vaak gebruikt als vergrijzingsthema, maar het is veel breder. Het moet geen middel zijn om verzuim te 'drukken', maar een doel op zich zijn. Bewustwording is erg belangrijk om een gedragsverandering te bewerkstelligen. Werknemers moeten de regie willen én krijgen over



hun eigen toekomst. Daarbij moet de dialoog centraal staan. Er zal moeten worden gekeken naar wat er op de werkvloer speelt: naar de mensen, en naar hun gedrag. Belangrijk is dat we moeten komen tot een op maat gesneden advies: Waar gaat het nu in de kern echt om?

Bij de dialoog zal je kritische vragen moeten stellen, zeggen Pille en Kras. Zo was het in een bepaald bedrijf een gewoonte dat bij het bereiken van de leeftijd van 55 jaar werknemers geen ploegendiensten meer hoefden te draaien en aan de slag konden als chauffeur, vertellen Pille en Kras. Door het aangaan van de dialoog bleek dat de oudere werknemers fysiek nog wel in staat waren ploegendiensten te draaien, maar bestaande regelingen opvatten als verworven rechten. *“De dialoog over verworven rechten dient daarom te worden vervangen door de dialoog over wat je nog wél kunt.”* Door mensen te betrekken in de dialoog maak je ze ‘mede-eigenaar’ van het inzetbaarheidsprobleem. Ook verzuimgesprekken kunnen een rol spelen in het bewustwordingsproces, bijvoorbeeld bij frequent verzuim over een langere periode. Nog beter is het voeren van zogenaamde ‘voor-het-verzuim-uit’-gesprekken waarbij je in feite de dialoog vroegtijdig opstart, waardoor uitval kan worden voorkomen.

Bij de vormgeving van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid zal aandacht moeten worden besteed aan het expliciteren van verwachtingen. Werknemers zullen in de toekomst korter voor één werkgever werken en meer eigen verantwoordelijkheid krijgen. En werknemers zullen samen met hun werkgever(s) moeten zorgen voor hun eigen duurzame inzetbaarheid. Ze moeten in deze gedachte worden meegenomen, zodat ze hierop kunnen anticiperen.

De overheid zal vooral voorwaarden moeten scheppen om het bevorderen van duurzame inzetbaarheid mogelijk en aantrekkelijk te maken, onder andere door middel van wetgeving en regulering. Nederland zou volgens Pille en Kras een voorbeeld kunnen nemen aan Duitsland, waar veel meer gebruik wordt gemaakt van loonkostensubsidies in plaats van arbeidsongeschiktheidsuitkeringen. Werkgevers worden daar meer uitgenodigd om werknemers met een handicap in dienst te houden. Re-integratie en inkomenscompensatie bij arbeidsongeschiktheid zijn daar veel minder gekoppeld. Dat lijkt voor Nederlandse begrippen onlogisch, maar in de meeste landen is dat een normale zaak.

Voor Falke & Verbaan zien Pille en Kras een rol weggelegd om zowel op bedrijfsniveau als op brancheniveau te adviseren over een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid en samen te zoeken naar oplossingen die bijdragen aan effectiever gedrag, nu en in de toekomst. Hierbij staan het stimuleren van de dialoog en het leveren van maatwerkoplossingen centraal.

Het is belangrijk een multiple-stakeholder-perspectief te kiezen, want juist in de complexiteit en het gezamenlijk belang vind je de oplossingen

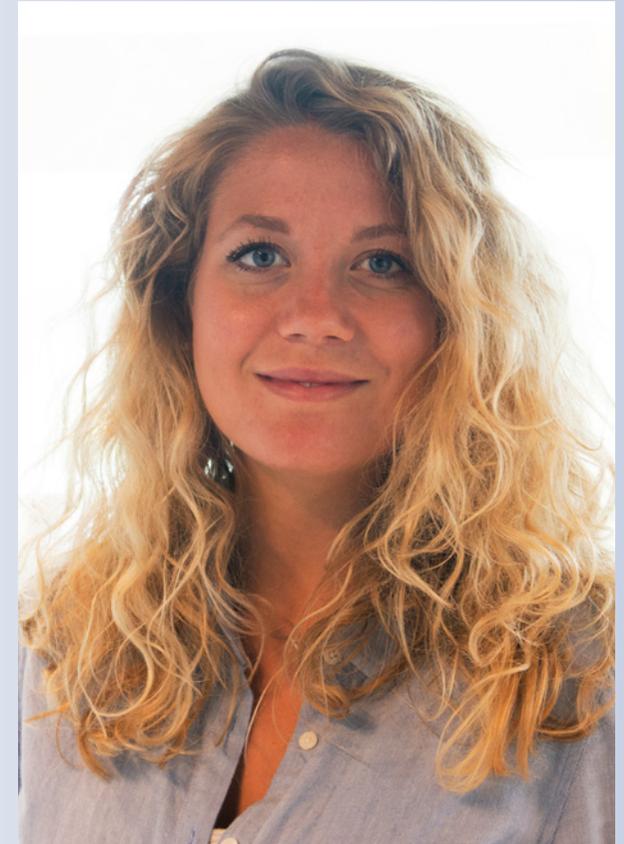


**Maarten-Jan Stam** is Managing Consultant bij Inhealth.

**Marlies Casteleijn** is Consultant bij Inhealth. Inhealth is een strategisch, tactisch en creatief bureau dat thema's behandelt met betrekking tot gezondheidsmanagement en duurzame inzetbaarheid.

**D**uurzame inzetbaarheid wordt steeds meer een containerbegrip. Inhealth probeert bedrijven daarom richting te geven door duurzame inzetbaarheid te benaderen vanuit de behoefte van het bedrijf zelf. "Je moet uitgaan van de ambitie en doelstellingen van de organisatie.

Je zult moeten kijken wat er mogelijk is in de organisatie en waar behoefte aan is. Inhealth kan daarin een rol vervullen.



*“Als je het hebt over duurzame inzetbaarheid, dan kijken we naar waar het bedrijf zich nu bevindt, waar het heen wilt, hoe men daar kan komen en hoe wij daarin kunnen faciliteren.”*

Stam & Casteleijn benadrukken dat er nooit één advies mogelijk is:

*“Wanneer je als organisatie bezig bent met duurzame inzetbaarheid probeer je je steentje bij te dragen aan een ideëel doel, waarbij de werkgever en werknemer belangrijke sparringpartners zijn. Het multiple-stakeholder-perspectief staat daarbij centraal. Als je dat niet doet, dan maak je het te klein, en dan richt je je vaak juist op de verschillen in plaats van op het gezamenlijk belang. Juist in de complexiteit zitten de oplossingen.”*

We zullen dus meerdere perspectieven in ogenschouw moeten nemen en de belangen zo moeten vertalen dat we een gemeenschappelijk belang voor alle partijen kunnen definiëren, is de opvatting van Stam & Casteleijn.

Het is daarbij belangrijk dat iedereen zijn verantwoordelijkheden kent en neemt. In de maatschappij zie je een discussie ontstaan over wie verantwoordelijk is voor duurzame inzetbaarheid. Er zijn verschillende manieren om

diversiteit tot uitdrukking te brengen, waardoor mensen tegenover elkaar komen te staan. Maar we moeten juist uitgaan van het gezamenlijke belang. Op basis daarvan moeten we actie ondernemen. Investerings in deze gezamenlijke belangen zullen zich niet in één jaar uitbetalen. *“We moeten af van de kort-cyclische gedachte. In plaats daarvan zouden we een langetermijnvisie moeten nastreven.”*

Om het gezamenlijke (en maatschappelijke) belang te kunnen bepalen, zullen ook de overheid en vakbonden een rol moeten spelen. De overheid zal moeten zorgen voor bewustwording van de noodzaak van duurzame inzetbaarheid. Zij zal moeten zorgen dat duurzame inzetbaarheid op de agenda komt te staan én dat het aantrekkelijk wordt voor bedrijven om zich met duurzame inzetbaarheid bezig te houden. Maar de overheid heeft zelf ook baat bij het bewustwordingsproces.

Stam & Casteleijn onderstrepen dat gezondheid en werk in de huidige maatschappij als één worden gezien. Daardoor kan duurzame inzetbaarheid een positief effect hebben op hoe gezondheid wordt ervaren. Daarnaast blijven mensen door duurzame inzetbaarheid langer inzetbaar en zullen de zorgkosten op termijn

dalen.

Er zal ook een taak zijn weggelegd voor de vakbonden die meer ruimte moeten bieden voor maatwerk en flexibiliteit. Vakbonden willen graag veel zaken vastleggen in een cao, maar duurzame inzetbaarheid vraagt juist om een flexibele aanpak. *“Voordat iets in een cao is belegd, is de werkelijkheid van morgen al weer veranderd.”* Raam-cao's kunnen ruimte bieden voor maatwerk. Hiermee kan op individueel niveau invulling worden gegeven aan duurzame inzetbaarheid, op een manier die past binnen een organisatie en die de gemeenschappelijke belangen van werkgever en werknemer behartigt.

*“Als je het hebt over duurzame inzetbaarheid, dan kijken we naar waar het bedrijf zich nu bevindt, waar het heen wilt, hoe men daar kan komen en hoe wij daarin kunnen faciliteren.”*

## We moeten gezamenlijk gaan voor minimaal verzuim en maximale aandacht

**O**nder duurzame inzetbaarheid verstaat Mustafa het behoud en versterken van het fysieke en mentale vermogen, en van de kennis en motivatie van werknemers, die nodig zijn om tot aan je pensioen aan het werk te blijven. Verschillende ontwikkelingen hebben de aandacht hiervoor vergroot: de vergrijzing van het personeel en het moeten doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd, intensivering van het werk, de grotere complexiteit van verzuimklachten en de langere hersteltijd van werknemers. Facilicom Group wil weten hoe mensen productief inzetbaar kunnen blijven, waardoor ze zich fijner voelen en een bijdrage kunnen (blijven) leveren.



***Blerim Mustafa** is sinds 2001 werkzaam bij Facilicom Group. Op dit moment is hij manager Facilicom Arbodiensten en Mobility, en lid van de stuurgroep Duurzame Inzetbaarheid.*

*“Wij vinden dat werknemers daar in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor zijn. Als de leidinggevende of de organisatie daarin kan faciliteren moeten werknemers dat aangeven. Natuurlijk moet de wijze waarop wij hen faciliteren ook voldoende rendement voor de organisatie opleveren.”*

Door de nadruk te leggen op proactiviteit van werknemers, hoopt Facilicom Group dat werknemers nog meer betrokken zijn bij hun werk en meedenken over hoe zij kunnen bijdragen aan het oplossen van problemen.

Om de kennis en bewustwording van duurzame inzetbaarheid te vergroten, organiseert Facilicom Group binnen alle organisatielagen workshops. *“Wij vragen iedereen: Pak jij echt je eigen verantwoordelijkheid? En wat kun jij doen om duurzaam inzetbaar te blijven? We hebben prachtig voorlichtingsmateriaal ontwikkeld, zoals een website en flyers over duurzame inzetbaarheid. Maar onze aanpak valt of staat met de dialoog tussen werknemers en hun leidinggevendenden.”*

Je mag tijdens verzuimgesprekken natuurlijk niet vragen wat iemand die verzuimt mankeert, en of hij een dokter heeft geraadpleegd. Mustafa

vindt dat de dialoog moet gaan over de taken die de verzuimende werknemers nog wel kunnen doen, gegeven de beperkingen die ze ervaren, om vervolgens te kijken hoe de alternatieve taak ze aangaat. *“Gaat het niet, dan komen we erop terug.”* Uiteindelijk gaat het volgens hem om dat persoonlijke contact. *“Ik geloof heel sterk dat als je dat goed doet, je er samen voor zorgt dat die duurzame inzetbaarheid goed wordt ingevuld.”* Zijn motto is: *“Zie je zieke werknemer als je vriend: behandel hem eerlijk en respectvol, en wees faciliterend.”* Dit zal de dialoog met de werknemer volgens Mustafa versoepelen. Natuurlijk heeft een preventief beleid de voorkeur: *“Ziekte voorkomen, is beter dan genezen.”*

Facilicom Group ervaart echter dat de dialoog tussen werknemer en leidinggevende wordt belemmerd door de aanscherping van de beleidsregels De zieke werknemer die de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) in april 2016 publiceerde, en bedoeld is om de werknemer tegen de werkgever te beschermen. *“Als werkgever mag je nu niet meer met de werknemer over functionele mogelijkheden in gesprek gaan, waardoor je eigenlijk niet aan iemand die klachten heeft kunt vragen wat hij nog wel zou kunnen. Wat iemand niet kan was al het domein*

*“Zie je zieke werknemer als je vriend: behandel hem eerlijk en respectvol, en wees faciliterend.”*

*van de bedrijfsarts. Nu stelt het AP in feite dat de enige die zowel de mogelijkheden als de beperkingen van een werknemer kan vaststellen, de bedrijfsarts is.”*

De nieuwe regels zijn volgens Mustafa meer beschreven vanuit een bureauperspectief, dan vanuit een praktisch perspectief. Bovendien zijn ze volgens hem op een aantal punten niet helder. *“Facilicom Group wil voldoen aan de wet en past zijn beleid en praktijken hierop aan, zodat wij als werkgever niets vragen aan werknemers wat volgens de nieuwe richtlijnen niet mag. Als je de nieuwe regelgeving van het AP zou*



*doortrekken, mag je als werkgever ook niet meer over zwaarlijvigheid praten, want dat is een gezondheidskwestie. Alles wordt nu onder gezondheid geschaard. De welbekende BRAVO-vragen, zoals Rookt u?, Beweegt u minimaal dertig minuten per dag?, etc. zijn nu ook gezondheidsvragen die je niet meer kunt stellen.”*

Het bespreekbaar maken van gezondheidskwesties zou volgens Mustafa veel verzuim kunnen voorkomen. Hij haalt het volgende voorbeeld aan: *“Bij ons cateringbedrijf is ongeveer 80 procent vrouw. Sommigen hebben te maken met overgangsklachten. We hebben een project opgezet om de overgang uit de taboesfeer te halen. Door de overgang kun je klachten krijgen, maar je hoeft er niet voor te verzuimen. Daarvan word je niet beter. Deze openheid heeft er toe geleid dat het verzuim met 2 procent is gedaald, en 1 procent minder verzuim is 0,6 procent meer rendement voor het bedrijf. Ik wil het daarom hebben over gedragsmatige aspecten van duurzame inzetbaarheid en niet over medische aspecten.”*

Met de nieuwe beleidsregels van het AP kunnen zowel de bedrijfsbelangen als de duurzame inzetbaarheid van werknemers in gevaar komen,

denkt Mustafa. Het gaat hem om drie zaken. Ten eerste denkt hij dat de verantwoordelijkheid van werknemers door de nieuwe regels teniet wordt gedaan, om zelf, of samen met de werkgever, na te denken over Wat kan ik doen? en Wat heb ik nodig om duurzaam of überhaupt inzetbaar te blijven? Ook wanneer werknemers zich ziek melden en op dat moment zelf mogelijkheden aangeven om alternatieve werkzaamheden op te pakken, moet het bedrijf eerst het oordeel van de bedrijfsarts afwachten. Ook het verzuimpercentage moet door de bedrijfsarts worden bepaald. Volgens Mustafa kunnen werknemers hier wellicht ook misbruik van maken en kan de verzuimdrempel lager worden. Ten tweede is de aanscherping van de regelgeving volgens hem ook in het licht van het grote tekort aan bedrijfsartsen problematisch. *“Je moet vaker bedrijfsartsen inzetten, terwijl die er niet of overbelast zijn.”* Ten derde kan door de nieuwe regelgeving een *second opinion* worden gevraagd bij een andere bedrijfsarts. Het is volgens Mustafa onduidelijk wie dat is en welk oordeel doorslaggevend is.

Mustafa concludeert dat er op dit moment te veel geld en te veel tijd worden geïnvesteerd in verzuim dat niet tot ‘echt verzuim’ gerekend zou hoeven worden. Er zou juist meer tijd en

aandacht moeten worden besteed aan de werknemers zelf. Zij worden hierdoor meer gemotiveerd, waardoor het bedrijf een hoger rendement behaalt. Hierdoor kan worden gezorgd voor het behoud en de creatie van werkgelegenheid. De aangescherpte regelgeving van het AP zou volgens hem dan ook beter kunnen worden teruggedraaid waardoor *“werkgevers en werknemers gezamenlijk kunnen gaan voor minimaal verzuim en maximale aandacht.”* Hij benadrukt nog een keer het belang van de dialoog bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid binnen organisaties. *“De verantwoordelijkheid ligt bij elk individu én natuurlijk bij iedereen die anderen hierbij moet faciliteren. Je hoopt niet op een wet die dat onmogelijk maakt en het gesprek bemoeilijkt.”*

## We moeten preventief handelen door één facilitaire-dienstverlenings-cao te maken die combinatiefuncties mogelijk maakt

Voor Kampherbeek betekent duurzame inzetbaarheid dat we er voor moeten zorgen dat mensen hun hele werkzame leven inzetbaar blijven. Het thema is vooral gaan spelen door de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd, waarbij zowel de AOW-leeftijd is verhoogd als de pensioenopbouw is vermindert. De mindset van de werknemers is volgens hem wel al veranderd. *"Mensen wéten dat ze langer moeten doorwerken"*, stelt hij. *"Maar hoe houden ze dat vol?"*

In de cao's is daar eerder al veel aandacht voor gevraagd. Maar toch zie je dat mensen het zich niet aantrekken, waardoor het ziekteverzuim stijgt. In een schoonmaakbranche waarbij 80 procent van de totale kosten personeelskosten zijn, heeft verzuim dan ook hele grote gevolgen voor de doorberekening van de prijs, wat weer invloed heeft op de concurrentiepositie van een bedrijf. Daarom moet er ook veel meer aandacht uitgaan naar verzuimpreventie om te zorgen dat mensen werkend hun pensioengerechtigde leeftijd kunnen behalen.

Vooraf werknemers met lagere inkomens en fysiek zwaar werk zullen langer moeten

doorwerken, omdat hun pensioen minder ruim is. Maar juist de mensen in deze categorie zijn veel moeilijker te herplaatsen wanneer ze hun werk niet meer aankunnen, omdat ze minder geschoold zijn.

Kampherbeek ziet twee oplossingen om deze categorie werknemers (die lagere inkomens hebben en fysiek zwaar werk verrichten) langer inzetbaar te houden:

De eerste oplossing is het maken van combinatiefuncties, wat impliceert dat mensen zich minder zouden moeten specialiseren in één taak, maar juist meerdere functies moeten uitoefenen, zoals receptionist, telefonist en schoonmaker. De tweede is het opleiden van werknemers, zodat zij gemakkelijker verticaal of horizontaal kunnen doorstromen.

**Jan Kampherbeek** zit sinds 1994 in het bestuur van de vakbond CNV en is sinds 1996 namens het CNV cao-onderhandelaar in de schoonmaaksector.



Kampherbeek geeft aan dat dergelijke oplossingen alleen werken wanneer deze zijn ingebed in het personeelsbeleid. Daarnaast zullen mensen bewust moeten worden gemaakt van de noodzaak van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid. *“Je zult dus een vertaalslag naar de werkvloer moeten maken, waarbij je de leidinggevendenden moet betrekken. Zo kunnen we zorgen voor volwaardige gevarieerde banen, waarmee mensen het volhouden tot hun pensioengerechtigde leeftijd.”*

Om dit te bereiken, zullen we moeten kijken naar de talenten van mensen. Daarnaast moeten we in gesprek gaan met werknemers. Wat vinden ze leuk? Want ook dan houd je je werk langer vol, aldus Kampherbeek. De huidige cao focust zich al op taakverbreding. Maar dit beleid kan volgens Kampherbeek op drie manieren worden verbeterd:

Ten eerste zouden we volgens hem moeten overstappen naar één cao voor facilitaire dienstverlening. Hierdoor wordt het creëren van combinatiefuncties vergemakkelijkt en zal de inzetbaarheid binnen de branche worden vergroot. Kampherbeek maakt echter wel een

kanttekening. *“Wil een dergelijke cao kans van slagen hebben, dan zullen bedrijven minder moeten specialiseren en zullen bepaalde taken minder moeten worden uitbesteed, zodat organisaties brede en afwisselende banen kunnen ontwerpen.”*

Ten tweede moeten we een eenvoudiger ziekteverzuimbeleid gaan voeren, waardoor mensen die ziek zijn zich niet bij verschillende werkgevers en instanties hoeven te melden.

Ten derde moeten we kijken naar verbreding van de opleidings- en scholingsfondsen. Vanaf het begin van hun loopbaan moet aan mensen passende scholing in hun interessegebieden worden geboden, waarbij rekening wordt gehouden met hun talenten en competenties.

*“We moeten kijken naar de talenten van mensen. Daarnaast moeten we in gesprek gaan met werknemers. Wat vinden ze leuk?”*

## Duurzame inzetbaarheid vraagt om een visieformulering op het hoogste beleidsniveau en een vertaalslag naar andere niveaus

**E**mployability (duurzame inzetbaarheid) wordt door Van der Heijden gezien als het vermogen om werk te verkrijgen en te behouden, of om indien nodig zelf nieuw werk te creëren. In het door haar ontwikkelde meetinstrument onderscheidt ze vijf *employability*-dimensies die de duurzame inzetbaarheid van werknemers mede kunnen bepalen en daarmee hun loopbaanperspectief.

De eerste dimensie is beroepsexpertise, oftewel de domeinspecifieke kennis en vaardigheden die een individu heeft binnen een bepaald vakgebied.

De tweede dimensie is persoonlijke flexibiliteit, wat betrekking heeft op het vermogen om te reageren op veranderende omstandigheden in het werk of daarbuiten.

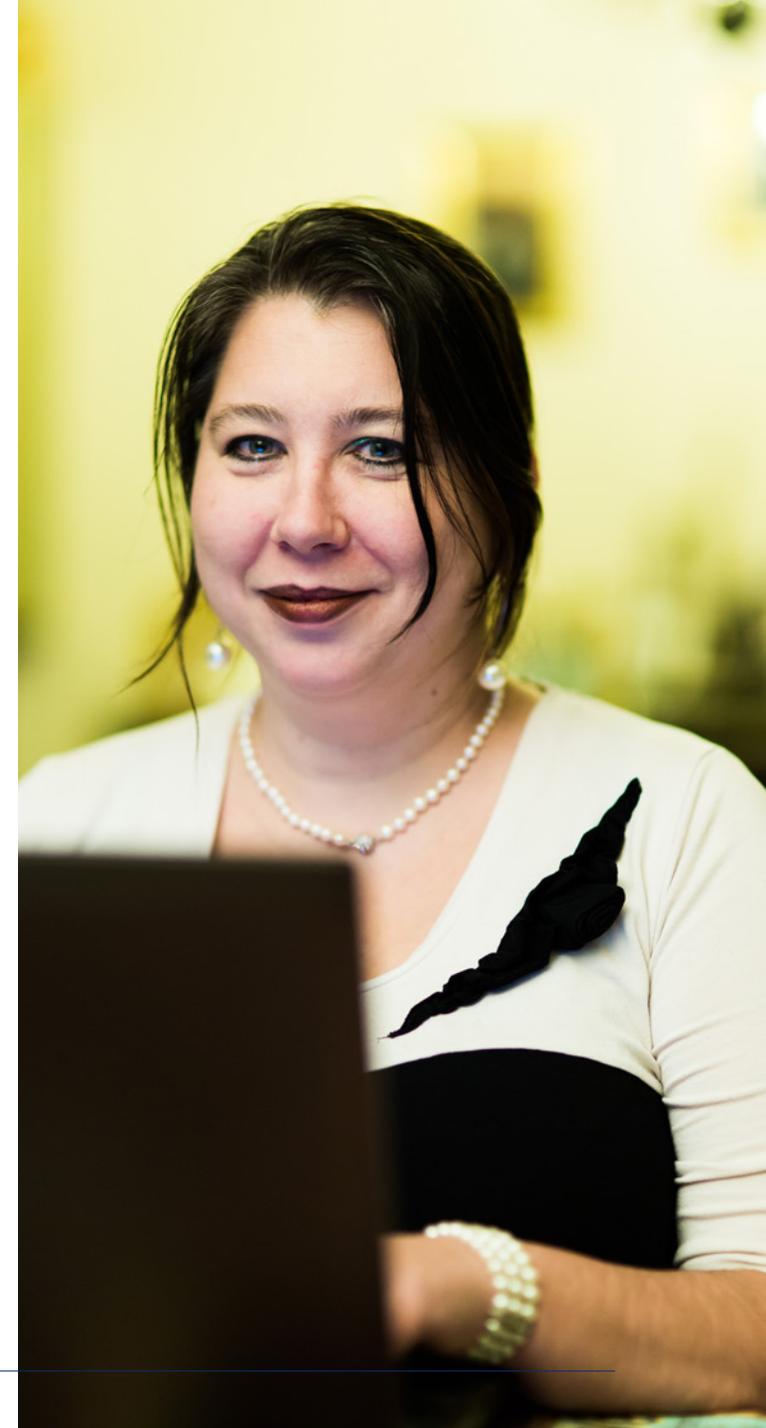
De derde dimensie is anticipatie en optimalisatie. Hierbij gaat het juist om de proactieve houding die werkenden steeds vaker moeten hebben, zoals het anticiperen op de kennis en

vaardigheden die nodig zijn om over drie tot vijf jaar nog steeds inzetbaar te zijn.

De vierde dimensie is organisatie-sensitiviteit, wat betrekking heeft op het gevoel voor overlegstructuren en 'politiek' in organisaties, en betrokkenheid bij de organisatie- en teamdoelen.

De vijfde dimensie is balans, waarbij het niet alleen gaat om de werk-privébalans, maar ook om het vinden van een balans tussen het nastreven van de eigen individuele loopbaandoelstellingen en de organisatiedoelstellingen.

**Beatrice van der Heijden** is hoogleraar *Strategisch Human Resource Management (SHRM)* en voorzitter van de vakgroep SHRM. Ze is arbeids- en organisatiepsychologe met als voornaamste aandachtsgebieden *leeftijdsstereotypering en duurzame inzetbaarheid*.



Van der Heijden benadrukt dat ook werkgevers verantwoordelijkheid voor de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers moeten nemen. Als arbeids- en organisatiepsychologe werkzaam in het HRM-veld, kijkt zij vooral naar aspecten binnen de persoon, de functie en de arbeidsorganisatie.

Ten eerste noemt ze de individuele factoren die gestimuleerd kunnen worden door training en opleiding. Het gaat daarbij niet enkel om het verbeteren van het functioneren in het huidige werk, maar ook om het stimuleren van werknemers om na te denken over de eigen loopbaanplanning. Werknemers moeten volgens Van der Heijden aan reflectie doen en zich van tijd tot tijd afvragen: Hoe zit ik in mijn vel? En ben ik nog op het goede spoor? *"Het behouden van een goede werk-privébalans is daarbij belangrijk. Ook gezondheid is een heel belangrijke factor. En daarmee verband houdend, ook je eigen vitaliteit."*

Ten tweede kan een werkgever invloed uitoefenen op de duurzame inzetbaarheid van werknemers door het baanontwerp en door aandacht voor de loopbaanhistorie van een werknemer. Je kunt er voor zorgen dat functies ruimte bieden om continu nieuwe kennis en

vaardigheden op te doen, zodat individuen zich blijven ontwikkelen.

*"Als je te lang in dezelfde functie zit, en dan heb ik het niet over de functienaam of bij welke organisatie je werkt, neemt de leerwaarde van je functie af. Dan moet je zorgen dat deze doorgelicht wordt. Anders krijg je zogenaamde 'ervaringsconcentratie'. Maar als je, in antwoord hierop, gaat jobhoppen, bijvoorbeeld twee jaar hier en dan een jaar daar, dan heb je juist onvoldoende diepgang om echt expertise op te bouwen. Dus dat is ook niet goed."*

Ten derde kunnen organisatiefactoren duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Collega's kunnen elkaar bijvoorbeeld helpen bij roosterproblemen. Ook de sociale steun van de leidinggevende is heel belangrijk. Dan gaat het niet alleen om inhoudelijk steun, maar ook om emotionele steun, bijvoorbeeld wanneer er problemen zijn in de werk- of thuissituatie. Ook wijst Van der Heijden op faciliteiten die een organisatie kan bieden voor verdere persoonlijke of professionele ontwikkeling. *"Is er een klimaat of cultuur in de organisatie waarbij rekening wordt gehouden met de leeftijd van mensen en dus met hun belastbaarheid? Mensen worden*

*"Om dit te bereiken, zullen we moeten kijken naar de talenten van mensen. Daarnaast moeten we in gesprek gaan met werknemers. Wat vinden ze leuk?"*

*wel steeds wijzer in het werk en in hun leven, maar sommige mensen hebben met het ouder worden toch wel meer kans op gezondheidsklachten. Met die afgenomen belastbaarheid houd je rekening door de belasting aan te passen of bijvoorbeeld hulpmiddelen aan te reiken waardoor mensen hun werk kunnen blijven uitvoeren."*

Natuurlijk kan ook de overheid een rol spelen in het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. *"Overheid en bedrijven moeten, onder andere, inzetten op het bestrijden van leeftijdsstereotypering. Er wordt echt negatiever gedacht over toekomstige mogelijkheden van oudere werknemers. En dat vindt al vanaf een leeftijd van rond de 40 jaar plaats. En tegelijkertijd moeten werknemers steeds langer werken gedurende de levenscyclus."*

Volgens Van der Heijden kan de overheid ook aandacht besteden aan de rol die organisaties kunnen spelen ten aanzien van het welbevinden en de arbeidssatisfactie van werkenden. Dat raakt aan zogenaamd 'ethisch leiderschap' en gaat over respect en waardering voor werknemers, en hen in hun kracht zetten en koesteren. Dan is de kans dat werknemers uitvallen, bijvoorbeeld door een *burn-out*, veel kleiner. En dat

betekent dat het de maatschappij minder geld kost en dat iemand van toegevoegde waarde kan blijven, voor zichzelf, maar ook voor de maatschappij. Het gaat niet alleen om presteren op de korte termijn, maar ook om het bewaken van de productiviteit van werknemers op langere termijn. Heel vaak wordt er curatief gehandeld. Als er problemen zijn, komt men pas in actie. Aan preventie ontbreekt het in organisaties nog heel vaak en in grote mate!

*"Een integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid vraagt om een insteek op het hoogste niveau. Daar moet een visie en missie worden ontwikkeld die moeten worden vertaald naar de lagere niveaus. Natuurlijk zijn feedback en inspraak van stakeholders op de lagere niveaus daarbij essentieel."*

Duurzame inzetbaarheid moet volgens Van der Heijden dan ook een vertaalslag krijgen naar alle niveaus. *"Maar voor het instellen van één centraal orgaan dat de regie heeft zou ik toch kijken naar het nationale niveau."* Natuurlijk is het belangrijk dat er duidelijke vertakkingen zijn naar de regio, sectoren en individuele partijen. Maar op het nationale niveau kan er volgens Van der Heijden beter kennis worden gedissemineerd naar alle geledingen, vanwege de centrale orgaanaanpak

en de huidige subsidiemogelijkheden vanuit het ministerie van SZW.

Voor grotere bedrijven zal het eenvoudiger zijn om aanknopingspunten te vinden bij een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid dan voor het midden- en kleinbedrijf. Veel bedrijven zullen duurzame inzetbaarheid zien als een sluitpost. Het belang van dergelijke HRM-activiteiten blijkt immers pas op de langere termijn, onderkent Van der Heijden. *"Je ziet vaak uitgestelde return-on-investment. Want als je in duurzame inzetbaarheid investeert, heeft dat niet morgen resultaat."*

De aandacht voor duurzame inzetbaarheid hangt volgens Van der Heijden ook af van de HRM-kennis binnen organisaties. Protocollen geven structuur. Alleen, zoals met alles, werkt starheid in het opvolgen van structuren ook weer belemmerend. Er moet dus een goede balans worden gevonden tussen duidelijke structuren en flexibiliteit.

## Duurzame inzetbaarheid moet preventief worden geregeld door middel van ontwikkeling, opleiding en taak- en functieroulatie

Voor Vinke betekent duurzame inzetbaarheid dat mensen betrokken blijven bij hun werk, waardoor ze ontwikkelingen bijhouden en zo duurzaam inzetbaar blijven voor het bedrijf. Vinke benadrukt dat ontwikkeling, opleiding, en taak- en functieroulatie hierbij randvoorwaarden zijn, omdat werknemers zo nieuwe kennis en ervaring opdoen en daardoor langer inzetbaar blijven. Ook behoren werk-drukverlichting, het verkleinen van het aantal contractuele werkuren, en demotie op dit moment tot de mogelijkheden. Via het Mobility Centre begeleidt Facilicom Group werknemers actief 'van-werk-naar-werk'. *"Daar hebben we al goede ervaringen mee. Iemand die bij ons cateringbeheerder was, geeft nu rijlessen."*

Facilicom Group loopt volgens Vinke voorop in de sector waar het gaat om duurzame inzetbaarheid. Het verzuim bij andere bedrijven in de branche is naar zijn idee vaak hoger dan bij Facilicom Group, alhoewel het verzuimcijfer ook bij Facilicom Group de laatste jaren is opgelopen tot 5 procent. Langdurig verzuim is overigens een groter probleem dan kortdurend verzuim, erkent Vinke. Gezondheidsproblemen spelen vooral een rol op de locaties, bij de cateringwerknemers.



**Karel Vinke** is  
manager operations  
van Albron Catering  
(Facilicom Group).

Voor kantoorwerknemers geldt vaker dat hun inzetbaarheid daalt wanneer competenties niet meer passen bij de nieuw ingestelde functieprofielen. Hun werk is fysiek minder belastend dan het cateringwerk, dat op de lange termijn voor een aantal mensen moeilijk vol te houden is.

Wanneer het werk te zwaar wordt, wordt er gekeken naar werkplekken waar het werk lichter is. Maar als er binnen een team iemand minder zwaar belast kan worden, moeten anderen vaak 'een stapje meer doen'. Dan heb je het risico dat je die te zwaar gaat belasten.

*"Ik denk dat uiteindelijk iedereen, de hele maatschappij, gebaat is bij duurzame inzetbaarheid."*

Binnen Facilicom Group zijn er al voorbeelden te noemen van een meer preventieve aanpak, bijvoorbeeld door een gezonde levensstijl te stimuleren door het vergoeden van weight-watchers-abonnementen. Maar volgens Vinke kan er nog meer aan preventie worden gedaan. Vaak worden er eerst problemen gesignaleerd en wordt er pas achteraf gekeken naar aanpassingen in het werk. Soms zijn mensen ook zelf bereid uren in te leveren, bijvoorbeeld wanneer ze hun werk in de catering verruilen voor de schoonmaak. Die contracten zijn vaak kleiner, geeft Vinke aan.

Er wordt binnen de organisatie wel aan scholing gedaan, maar deze wordt meestal niet ingezet ten behoeve van de bredere inzetbaarheid van werknemers en helpt hen daarom niet naar een andere werkplek.

Vinke onderstreept de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de duurzame inzetbaarheid van alle stakeholders. De overheid zal volgens hem een faciliterende rol binnen een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid moeten spelen. Maar ook de werknemer heeft een belangrijke rol hierin. Deze zal er voor moeten zorgen om vitaal en gezond te blijven en zal zich moeten blijven ontwikkelen. De

werkgever zal condities moeten scheppen die de werknemer in staat stelt het werk goed te kunnen uitvoeren. Ook heeft de werkgever de taak de werknemer te begeleiden 'van-werk-naar-werk', wanneer dat nodig is.

Vinke denkt dat het ontwikkelen van een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid wel mogelijk zou zijn. *"Maar of dat snel gaat gebeuren, weet ik niet."* Toch denkt hij dat steeds meer stakeholders, net als Facilicom Group, met de duurzaam-inzetbaarheidsproblematiek te maken zullen gaan krijgen, en dat duurzame inzetbaarheid daardoor steeds hoger op de agenda zal komen te staan. *"Ik denk dat uiteindelijk iedereen, de hele maatschappij, gebaat is bij duurzame inzetbaarheid."*



## Eerst moeten we de morele kaders schetsen, dan bepalen wat duurzaamheid betekent en vervolgens bepalen hoe we solidariteit kunnen laten aansluiten op de duurzaamheidsagenda

**Margreet Xavier** is sinds 1997 werkzaam bij werkgeversvereniging AWWN en houdt zich als beleidsadviseur bezig met thema's rondom digitalisering, flexibilisering, mondialisering en duurzaamheid.



Volgens Xavier onderscheidt AWWN in haar duurzaam-inzetbaarheidsaanpak twee driehoeken: *"In de ene driehoek staan persoonlijke kenmerken centraal die de duurzame inzetbaarheid van werknemers beïnvloeden (gezond, competenties en motivatie). In de andere staan de organisatiefactoren centraal die weer spiegelen waar organisaties behoefte aan hebben (flexibiliteit, performance en optimale personeelsbezetting). Daartussen staat de manager die beide driehoeken moet overbruggen en op elkaar moet afstemmen."*

Maar dat is eigenlijk al een verouderde opvatting, erkent Xavier. Bij duurzame inzetbaarheid wordt de eigen verantwoordelijkheid van individuen steeds meer benadrukt. Werkgevers worden steeds meer 'opdrachtgevers van flexibele en tijdelijke arbeidskrachten'. Maar het vraagstuk rondom duurzame inzetbaarheid wordt door deze ontwikkelingen juist alleen maar groter. De vaste baan zal beschikbaar zijn voor een

steeds kleinere, schaarsere groep werknemers. Rondom deze kernpopulatie zal veel meer inhuur gaan plaatsvinden. Iemands huidige arbeidsmarktwaarde en beschikbaarheid van werk zijn hierbij uiteraard heel belangrijk. Dat geldt niet alleen voor lager opgeleiden. Als gespecialiseerde werknemer kun je veel waarde toevoegen. Maar door nieuwe technologieën kun je in één klap niets meer waard zijn. Herscholen is soms al te laat, omdat een nieuwe arbeidsmarktgeneratie misschien de gevraagde competenties wel al heeft, denkt Xavier.

Om het beschikbare werk te verdelen, zullen werkgevers en werknemers zich naar verwachting steeds meer gaan verenigen in *pools*. Volgens Xavier zie je nu al dat zzp'ers zich organiseren in bepaalde netwerken die gezamenlijk acquisitie, inkoop- of administratieve taken op zich nemen, om zo de kosten te verlagen en kennis te delen. Wat betreft de sociale contacten bevinden we ons dan ook in een periode van belangrijke transitie, stelt Xavier.

*“Er zijn prachtige portals waar je testen kunt doen en er zijn mobiliteitsbudgetten beschikbaar. Maar deze worden nog heel weinig benut door werknemers.”*

Op dit moment wordt er volgens Xavier nog te weinig gebruik gemaakt van interne flexibiliteit om duurzame inzetbaarheid van werknemers te vergroten. Xavier pleit voor meer functionele flexibiliteit door het ontwikkelen van *multi-skilled* werknemers. Daardoor kan het vaste personeel langer en van meer waarde zijn voor de werkgever. *“Een verklaring voor het te weinig benutten van flexibiliteit, is dat men het gedoe vindt en men ingesleten routines niet wil doorbreken. Wanneer je mensen die al dertig jaar in een ploeg samenwerken, en misschien samen in één auto van het dorp naar de fabriek rijden en de kosten verdelen, uit elkaar gaat plaats, krijg je natuurlijk eerst een hele hoop onrust.”* Maar de uitkomst van interne flexibiliteit kan uiteindelijk beter zijn voor alle partijen, denkt Xavier. Tegelijk zie je dat ook veel HRM-managers geen zin hebben in onrust. De bonden denken vooral dat meer flexibiliteit een verslechtering is. Maar dat hoeft niet zo te zijn. *“Vakbondsbestuurders zouden vaker suggesties voor verbetering van de interne flexibiliteit kunnen aandragen, zoals individueel roosteren. Dat vermindert de weerstand tegen interne flexibilisering en kan de noodzaak van externe flexibiliteit reduceren.”*

Er zijn volgens Xavier nu al allerlei HRM-instrumenten beschikbaar om duurzame inzetbaarheid en mobiliteit te stimuleren. *“Er zijn prachtige portals waar je testen kunt doen en er zijn mobiliteitsbudgetten beschikbaar. Maar deze worden nog heel weinig benut door werknemers.”* Om werknemers in beweging te krijgen, ontwikkelt AWWN een app waarin je zelf kunt zien hoe vitaal je bent en kunt aangeven wat je ambities zijn. Dan kun je ook nagaan welke vaardigheden je nodig hebt om je ambities te verwezenlijken en welke mogelijkheden hiervoor zijn, word je doorverwezen naar opleidingen en weet je hoeveel geld daarvoor binnen de organisatie beschikbaar is.

Mensen hoeven trouwens niet altijd in beweging te komen. Ze kunnen het ook gewoon op de huidige plek naar hun zin hebben, realiseert Xavier. *“De vraag is dan: Hoe zorg je dat werknemers van een dusdanige toegevoegde waarde blijven die je als organisatie nodig hebt om kosten en baten te balanceren?”* Kijk volgens Xavier eerst waarom een werknemer ergens werkzaam is en wat deze leuk vindt. En als je dan wilt dat de werknemer beweegt, wees dan ook helder in je communicatie waaróm je dat wilt.

Dialogo is belangrijk, stelt Xavier. Hoe creëren we draagvlak voor de transitie naar een mondiale, concurrerende wereld, waarin digitalisering en robotisering een steeds grotere rol spelen? Hoe richt je een maatschappij in die daarmee kan omgaan? En wat verstaan we in de toekomst eigenlijk onder arbeid? Natuurlijk moet iedereen in zijn of haar onderhoud kunnen voorzien. Lever je door het verrichten van mantelzorg niet ook een bijdrage aan de maatschappij en mag iemand daar een basisloon voor krijgen? Dit zijn discussies die tegenwoordig weer worden gevoerd.

*“Werkgevers, werknemersvertegenwoordigers, vakbonden, het onderwijs, werknemers zelf, de politiek, uitzendbureaus. Iedereen moet over zijn of haar eigen schaduw springen. En minder de verantwoordelijkheid naar elkaars bordje duwen.”* De gezamenlijke uitdaging is volgens Xavier om de transitie naar een nieuwe maatschappij in goede banen te leiden om een verdere maatschappelijke tweedeling te voorkomen. De digitalisering bedreigt veel banen. We weten nog niet precies welke ervoor in de plaats komen. Ja, *cyber-security*-experts of app-bouwers. Maar dat is niet substantieel. Niemand heeft volgens Xavier nog het eindbeeld voor ogen. *“Ik denk dat het een evolutionair pad is.*

## *“Schakel ik de lasrobot in of houd ik een lasser aan de slag?”*

*Daarom moeten we beginnen met het delen van morele standaarden. Van daaruit krijg je wellicht hele andere afwegingen. Schakel ik de lasrobot in of houd ik een lasser aan de slag?”*

Volgens Xavier leidt een puur kosten gedreven aanpak op korte termijn misschien bij een aantal mensen tot gewin, maar op de langere termijn voor meer mensen en bedrijven tot negatieve gevolgen.

*“Laten we eerst de morele kaders schetsen en dan bepalen wat duurzaamheid betekent en hoe we solidariteit kunnen laten aansluiten op de duurzaamheidsagenda. Want dan heb je het over people, profit én planet. Maar niet het één ten koste van het andere.”*

## De opbouw van financieel kapitaal moet worden ontmoedigd en de opbouw van menselijk kapitaal aangemoedigd. Dit vraagt om een fundamentele stelselverandering en een radicale omslag van het beleid

**D**uurzame inzetbaarheid is al vijftien jaar het onderwerp van gesprek, maar volgens Kalshoven wordt er nog steeds te weinig werk van gemaakt. *“De pensioenleeftijd gaat omhoog en we moeten anticiperen op de toekomst, maar dat vereist radicale stappen. We moeten dingen hardop gaan zeggen, zoals dat je je hele leven moet blijven investeren in je menselijk kapitaal, niet alleen in het begin van je carrière. Het investeringsvraagstuk rondom menselijk kapitaal is altijd lastig, omdat je niet weet of investeringen gaan renderen.”*

De overheid stimuleert mensen nu vooral om geld te sparen voor hun oude dag. Een onbedoeld neveneffect is dat mensen onvoldoende investeren in hun eigen menselijk kapitaal. We moeten juist investeren in kennis, kunde, vaardigheden, én in een goede gezondheid, waardoor we een leven lang ‘routinematig’ kunnen leren en werken. Op dit moment zitten we in een omslag van beleid. We moeten gaan anticiperen op de toekomst, maar dat vereist radicale stappen. De wereld

waarin we werken verandert steeds sneller onder invloed van technologie en internationale handel.

Natuurlijk is het de vraag wie de investeringen in menselijk kapitaal gedurende de levensloop gaat betalen. De huidige Ontwikkelings- & Opleidingsfondsen (O&O-fondsen) zijn ontoereikend als scholingsbudgetten om de groeiende scholingskosten te dekken en zijn bovendien sectoraal gebonden. Ze bieden geen soelaas voor mensen die de overstap naar een andere sector willen of moeten maken, bijvoorbeeld wanneer het werk voor hen fysiek of mentaal niet vol te houden is. Routinematige scholing,

***Frank Kalshoven** is medeoprichter en mededirecteur van De Argumentenfabriek, een bureau dat als missie heeft om mensen en organisaties te helpen met het nadenken over complexe vraagstukken, zoals duurzame inzetbaarheid.*



zoals Kalshoven het blijven investeren in leren gedurende de gehele levenscyclus noemt, zal daarom moeten worden vormgegeven binnen een systeem met vouchers of individuele scholingsrekeningen, een soort levensloop-regeling waarbij mensen sparen voor scholing. Leren en ontwikkelen zou standaard onderdeel moeten uitmaken van arbeidsovereenkomsten. *“Arbeids- en zzp-opdrachtcontracten zouden moeten worden vervangen door leer-werk-overeenkomsten waarin voor elke werknemer verplicht wordt opgenomen hoeveel je aan scholing moet doen en welk diploma je over vijf jaar moet hebben behaald.”*

Om te realiseren dat mensen langer kunnen doorwerken en beschikken over relevante kennis, kunde, vaardigheden en fysieke capaciteiten, hebben we tijd en geld nodig, concludeert Kalshoven. De oplossing ziet hij in het méér uren werken per week. *“Dit klinkt paradoxaal”*, vertelt hij, maar internationaal gezien werken we heel weinig. Werknemers zouden van een 36-urige werkweek naar een 40-urige werkweek moeten gaan. Over de vier uur extra per week, krijg je geen salaris. Dat is ontwikkeltijd. De scholingskosten zouden betaald kunnen worden uit de loonruimte: een percentage van je salaris gaat iedere

maand naar je scholingsrekening, waarvan je je opleidingen kunt bekostigen. De pensioenkosten zullen naar beneden moeten worden bijgesteld. De ruimte die dat oplevert zal kunnen worden gebruikt om de scholingskosten te dekken. Het verlagen van de pensioenkosten zal geen significant effect hebben op de hoogte van het te ontvangen pensioen, doordat mensen immers langer moeten en kunnen doorwerken.

Kalshoven ziet het scholingsverbod binnen de huidige werkloosheidsregulering (WW) als een bottleneck voor duurzame inzetbaarheid. *“Je moet nu beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt. Geef mensen die in de WW zitten meer gelegenheid hun scholingsbudget in te zetten. Natuurlijk niet eindeloos, maar bijvoorbeeld een half jaar.”*

Alle partijen zullen een rol moeten spelen in deze complexe en fundamentele stelselverandering. Onderwijsinstellingen moeten hervormen om te kunnen bijdragen aan continue kennisvernieuwing. Ook vakbonden en werkgevers moeten zich inzetten om de condities voor duurzame inzetbaarheid te veranderen.

*“Om dit te bereiken, zullen we moeten kijken naar de talenten van mensen. Daarnaast moeten we in gesprek gaan met werknemers. Wat vinden ze leuk?”*

## Je moet voorkomen dat duurzame inzetbaarheid een HRM-hobby wordt

**Marcel Rotteveel** is directeur businesscontrol bij Trigion (Facilicom Group) en houdt zich voornamelijk bezig met de financiële sturing van de divisie Trigion. Het financiële rendement en werknemers- en klanttevredenheid zijn de belangrijkste aandachtspunten.



**D**uurzame inzetbaarheid gaat volgens Rotteveel over de juiste balans tussen werk en privé, het welzijn van werknemers, vitaliteit, *workability* en loopbaanontwikkeling, met als doel werknemers duurzaam en optimaal inzetbaar te houden. Duurzame inzetbaarheid is belangrijk in iedere levensfase. Er wordt in algemene zin nog te weinig aandacht besteed aan duurzame inzetbaarheid.

Rotteveel heeft het idee dat door de vergrijzing en de verhoging van de pensioenleeftijd in het debat onevenredig veel nadruk op 'oudere' werknemers wordt gelegd. Dit wordt versterkt doordat vakbonden ook vaker de belangen van de 'oudere' werknemers vertegenwoordigen. Hij geeft aan dat het dan aan de werkgever is om hier aandacht voor te hebben.

Volgens Rotteveel moet in principe iedereen de eigen regie hebben over duurzame inzetbaarheid. Maar er is ook een gedeeld belang. Vooral bij arbeidsintensief werk geldt, dat als het goed gaat met de werknemer, het ook goed gaat met de organisatie. De vraag die je als financieel verantwoordelijke natuurlijk bezighoudt, is hoeveel je als organisatie moet investeren in duurzame inzetbaarheid. En welke inzet je van werknemers mag verlangen. Opbrengsten van

investeringen in duurzame inzetbaarheid zijn onzeker en liggen in de toekomst, en het is lastig om een oorzaak-gevolgrelatie vast te stellen om de effectiviteit van de investeringen te meten. Het is complex om de juiste 'ingrediënten' te vinden waarvan je weet dat de slagingskans voor duurzaam inzetbaarheid het grootst is. *"Het laatste dat je wil is dat het investeren in duurzame inzetbaarheid een HRM-hobby wordt. Het thema is immers van strategisch belang voor iedere organisatie."*

Als werkgever heb je het resultaat van investeringen in duurzame inzetbaarheid niet zelf in de hand. Als vergelijking noemt Rotteveel het voorbeeld van het investeren in het onderhoud van een machinepark waarvan de opbrengst meer voorspelbaar is. *"Mensen zijn je kapitaal: 36 tot 40 uur in de week heb je de mensen zelf onder je hoede, maar wat ze in hun privétijd doen, daar heb je als werkgever geen grip op."* Betrokkenheid is hierbij essentieel, de *mindset* moet om. Zoals ouders hun kinderen vertellen dat roken niet goed voor je is, zouden we als maatschappij meer aandacht moeten hebben voor het feit dat werken voor iedereen gezond is en dat het daarom erg belangrijk is om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Het bevorderen van de intrinsieke motivatie bij werknemers

om dit te bereiken, is wat Rotteveel betreft een belangrijke speerpunt voor Trigion.

Dit begint naar zijn idee bij het bewust maken van werknemers van de eigen regierol en duurzame inzetbaarheid belangrijk te maken in alle uitingen van de werkgever naar de werknemer. Een platform hiervoor binnen Trigion is bijvoorbeeld het intranet. Maar er ligt binnen de organisatie ook een belangrijke rol voor de leidinggevenden die in nauw contact met de werknemers staan. Wanneer leidinggevenden signalen die werknemers afgeven opmerken en hier actief mee bezig zijn, door op deze signalen te acteren, zou dit bijdragen aan een verbetering van de duurzame inzetbaarheid. Het creëren van een dergelijke cultuur binnen je organisatie is volgens Rotteveel effectief, gericht op de lange termijn en ook vanuit financieel perspectief aantrekkelijk. Het is hierbij essentieel dat de behoeften van de organisatie worden verbonden met die van de werknemers. De organisatie moet oog hebben voor de behoeften van werknemers en hier zo goed mogelijk op inspelen.

Volgens Rotteveel zou lastenverlichting voor werkgevers, zoals het afschaffen van de transitievergoeding na ziekte, of zieke werknemers minder lang doorbetalen, helpen om

duurzame inzetbaarheid beter vorm te geven. De vrijgekomen middelen kunnen dan worden aangewend om preventieve maatregelen, zoals opleidingen voor werknemers, te bekostigen wat uiteindelijk de kosten van ziekteverzuim zou kunnen terugbrengen. Uiteraard mogen chronisch zieke mensen niet de dupe worden van een dergelijk beleid.

We moeten onze kennis over duurzame inzetbaarheid bundelen, concludeert Rotteveel, waardoor er preventief in duurzame inzetbaarheid kan worden geïnvesteerd en maatregelen kunnen worden getroffen waardoor verzuimkosten kunnen worden teruggedrongen. Kennis van bedrijven, overheid, vakbonden, UWV, arbo-artsen en re-integratiespecialisten zou zich gezamenlijk meer moeten richten op hetzelfde doel. Een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid moet vooral uitval voorkomen.

Volgens Rotteveel zal een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid pas tot stand komen wanneer iedereen de urgentie hiervan voelt. Door de toenemende vergrijzende populatie zal dit besef snel groeien, vooral in organisaties met een relatief vergrijsde populatie. Investerings in preventief beleid zijn door de stijgende kosten dan eenvoudiger te verantwoorden.

Iedereen zal zijn of haar steentje moeten bijdragen, want er is nog een weg te gaan, denkt Rotteveel. Het is geen hobby binnen het HRM-domein, maar een verantwoordelijkheid van vele disciplines.

*“We moeten onze kennis over duurzame inzetbaarheid bundelen, waardoor er preventief in duurzame inzetbaarheid kan worden geïnvesteerd en maatregelen kunnen worden getroffen waardoor verzuimkosten kunnen worden teruggedrongen.”*

Wij zijn er om ervoor te zorgen dat onze mensen hier hun pensioen betaald krijgen. En je weet natuurlijk niet hoe het bij de buurman is.



**René Heederik** is voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad (COR) van Facilicom Group. De centrale ondernemingsraad vertegenwoordigt 31.000 werknemers van de ondernemingsraden binnen Facilicom in Nederland en haar werkmaatschappijen, zoals beveiliging, schoonmaak, catering, bouw, horecadiensten, thuiszorgactiviteiten en interim facility managers.

**D**uurzame inzetbaarheid impliceert volgens Heederik "dat werkgevers er voor moeten zorgen dat de mensen die bij je werken zo lang mogelijk bij je kunnen blijven werken en dat iedere werknemer zijn of haar taak op een normale en gezonde manier kan blijven uitvoeren." Volgens Heederik speelt het onderwerp duurzame inzetbaarheid nog niet echt binnen de COR. De COR heeft vaak te maken met vraagstukken die overkoepelend zijn, dat is wettelijk bepaald. Maar het speelt wel binnen de ondernemingsraden van de uitvoerende divisies die als arbeidsintensief te kenmerken zijn en waar mensen al lang werken, zoals binnen de schoonmaak en beveiliging. In deze divisies wordt vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen veel aandacht besteed aan duurzame inzetbaarheid.

Door de ruimere arbeidsmarkt blijven mensen langer bij je, constateert Heederik. En die mensen hebben door hun hogere leeftijd meer kans om uit te vallen. Dat betekent dat je, vooral in de schoonmaak en catering, ervoor moet zorgen dat je de juiste hulpmiddelen aanbiedt en trainingen verzorgt over ergonomie en werk.



*“Juist door uitval te voorkomen, kun je winst behalen”, stelt Heederik.*

Sinds drie jaar heeft Facilicom Group een eigen gecertificeerde arbodienst die zich bezighoudt met gezondheids- en verzuimbeleid en het ontwikkelen van een re-integratiebeleid voor alle Facilicom Group-bedrijven. Er zijn ISO-protocollen opgesteld met betrekking tot veiligheid, gezondheid en milieu. *“Op de werkvloer moeten we de werknemers de juiste tools meegeven. Maar vaak komen we er te laat achter dat werknemers misschien toch niet helemaal de juiste werkhouding of aanpak hebben. We zijn daardoor correctief, we zijn niet preventief genoeg.”*

Volgens Heederik is persoonlijke aandacht voor duurzame inzetbaarheid essentieel. *“Als je met mensen praat, scheelt dat al zo veel”.* Je krijgt meer inzicht in je personeel. Je zou er volgens Heederik een functie voor kunnen creëren, maar de persoon die die functie bekleedt zou wel heel laagdrempelig moeten zijn en veel mensen moeten kennen binnen de organisatie. Binnen een groot bedrijf is het onmogelijk om iedereen te kennen. Maar je zou wel een systeem kunnen

bedenken (zoals een app) waarmee je ambities en vaardigheden meetbaar kunt maken. Met behulp van een kennisdatabase kun je het personeel veel gemakkelijker helpen. Je kunt dan gericht zoeken en mensen op hun kennis en op interesses inzetten. Meer gericht op efficiëntie en proactiviteit, in plaats van reactieve *job-rotation*. Reactieve *jobrotation* krijg je immers vaak wanneer mensen niet meer goed in hun vel zitten. Maar met proactieve *jobrotation* stimuleer je juist dat iemand zijn of haar kennis uit een oude functie meebrengt en inzet.

*Jobrotation* is nu vooral iets dat wordt toegepast voor het middenmanagement, maar nog niet in de uitvoerende functies. Maar met resultaatgericht werken, waar Facilicom Group al twee jaar mee bezig is, kun je ook meer afwisseling in het schoonmaakwerk bereiken. Wij kijken naar mogelijkheden om processen te optimaliseren. Mensen kunnen andere dingen doen, waardoor ze meer afwisseling hebben. Aanvankelijk wilden de werknemers dat niet. Maar door de afwisseling, is gebleken, was wel het ziekteverzuim lager, want mensen ervoeren uiteindelijk veel minder werkdruk, omdat ze niet meer acht uur een productielijn schoonmaakten. *“Je doet*

*nu een productielijn en een logistiek deel. En je wisselt elkaar af.”*

Het is volgens Heederik wel moeilijk om te balanceren tussen duurzaamheid enerzijds en het efficiënter inzetten van mensen anderzijds. *“Je kunt je mensen over de kling jagen, maar je kunt ook in gesprek gaan met klanten en zeggen dat iets niet haalbaar is.”* Als de OR signalen opvangt over te hoge werkdruk, gaan wij daarover in gesprek en dan wordt het opgepakt. *“Als je de negatieve gevolgen van te hoge werkdruk ervaart, doordat je meer uitval en ziekteverzuim krijgt, dan kost het je feitelijk meer geld dan dat het contract je oplevert.”*

In het verleden konden mensen die uitvielen door allerlei sociaal-maatschappelijke regelingen, zoals de WIA, gemakkelijker worden herplaats. En mensen die door hun fysieke beperkingen uitvielen, vonden een plekje in de sociale werkplaatsen. Mensen die nu re-integreren, bijvoorbeeld degenen die via de Wmo-wetgeving door gemeenten worden aangeboden, kunnen binnen Facilicom Group aan het werk. Includio is een divisie van Facilicom Group die zich actief bezighoudt met

arbeidsre-integratie. Facilicom Group probeert mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, in het kader van re-integratietrajecten, de Wet verbetering poortwachter en Spoor 1 & 2, te begeleiden om ervaring op te doen, waardoor ze kunnen doorstromen naar functies binnen of buiten Facilicom Group. Tot op heden is dat deels succesvol: ongeveer 30 procent is intern herplaatst, bijvoorbeeld in het cateringbedrijf van Facilicom Group. Op de korte termijn zijn dergelijke initiatieven niet financieel winstgevend, maar Heederik ziet omzet- en winstpotentieel. Dat kan op een sociale manier door met elkaar samen te werken. Een issue voor de OR is het potentieel gevaar van interne verdringing van reguliere functies.

De vraag naar mensen die in het kader van de Participatiewet voor bedrijven aan het werk kunnen, is nog niet heel hoog. De meeste bedrijven hebben totaal geen idee wat de nieuwe wet inhoudt. Om het doel van het integreren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de praktijk te realiseren, is het van belang dat externe samenwerkingspartners, zoals het UWV, een meer flexibele houding aannemen. Wet- en regelgeving moeten volgens Heederik meer ruimte bieden voor maatwerk. Het gebrek aan flexibiliteit en maatwerk zorgt ervoor dat

de doelen van herintredingsprojecten vaak niet worden gehaald. De overheid kan duurzame inzetbaarheid in organisaties wel veel meer via subsidieregelingen stimuleren. Of die regelingen goed worden toegepast moet natuurlijk weer worden gecontroleerd. Maar daarmee kan wel veel worden bereikt. De overheid moet geen negatieve, maar juist positieve prikkels in het systeem inbouwen en hierin samenwerken met werkgevers- en werknemerspartijen.

Heederik vindt dat duurzame inzetbaarheid op de agenda van de COR moet komen, zodat het management en de OR kunnen samenwerken aan de ontwikkeling van een integraal beleid. Dus niet *top-down* opleggen, maar in gezamenlijkheid, waarbij je ook alle lijnmanagers en werknemers betreft.

Door de Wet werk en zekerheid is het volgens Heederik juist lastiger geworden om duurzaam bij een werkgever ingezet te worden. Ook Facilicom Group heeft te maken met krimpende markten. Net als in veel andere bedrijven worden tijdelijke contracten vaak niet verlengd. In de Wet werk en zekerheid wordt de vraag wie verantwoordelijk is voor duurzame inzetbaarheid volgens Heederik echter niet gesteld. Vanuit werkgeversperspectief kan beter worden

geïnvesteed in het zittende personeel. Voor Heederik staat de OR voor elke werknemer, of deze nu één week in dienst is, al tien jaar of zelfs twintig jaar. Dit impliceert volgens hem dan ook dat werknemers die 'van-werk-naar-werk' moeten worden begeleid dezelfde arbeidscondities en -voorwaarden moeten behouden. En dat is natuurlijk vaak een probleem.

Vanuit een medezeggenschapsperspectief vindt Heederik daarom dat een bedrijf het personeel beter bij zich kan houden.

*"Want wij zijn er om ervoor te zorgen dat mensen hier hun pensioen betaald krijgen. En je weet natuurlijk niet hoe het bij de buurman is."*

Werkgevers zijn geen jobhunters voor vertrekkende werknemers, maar kunnen hen wel waardevol op de arbeidsmarkt afleveren.

**D**uurzame inzetbaarheid is een belangrijk thema binnen De Unie. Castelein vindt de huidige discussie hieromtrent echter erg verengd. Het gaat volgens hem vaak over: Doe ik een loopbaanscan?, Geef ik een klein beetje scholingsbudget?, of Geef ik een extra ouderendag? Maar duurzame inzetbaarheid vraagt juist om een meer integrale en meer vernieuwende aanpak. Ook cao's zijn volgens hem veel te beperkend. Volgens veel cao's moeten scholingsbudgetten worden ingezet om je nog verder in je huidige vakgebied te bekwamen. *"Maar moeten we niet ook, of misschien wel juist, deze middelen inzetten om iets anders te doen dan wat raakt aan de huidige functie van de werknemer? Dan kom je even je 'gouden kooi' uit en word je met andere zaken buiten je comfortzone geconfronteerd. Dan kun je ook voor een andere werkgever toegevoegde waarde leveren."* Dat is volgens Castelein duurzame inzetbaarheid.

**Reinier Castelein** is voorzitter van De Unie, de vakorganisatie voor middelbaar- en hoger personeel, een onafhankelijke vakvereniging met ruim tachtigduizend leden.



In discussies wordt volgens hem vaak uitgegaan van verworven rechten. Maar we moeten in de toekomst op een meer structurele manier werk gaan maken van duurzame inzetbaarheid. Op dit moment is het volgens Castelein absoluut geen 'top-of-mind'-onderwerp in de Nederlandse economie. *"Enerzijds zie je dat we de AOW-leeftijd optrekken en duurzame inzetbaarheid verwachten, anderzijds doen we in mijn ogen niet voldoende om dit te kunnen realiseren."*

*"Als jij in ploegendiensten werkt en je wilt een opleiding volgen in de middag, dan moet je wel vrij kunnen krijgen."*

Namens De Unie heeft Castelein een lans gebroken voor het inruilen van tien vakantiedagen die kunnen worden ingezet voor scholing en ontwikkeling. Volgens dat idee mag iedereen jaarlijks tien vrije dagen omruilen voor scholing voor zijn of haar eigen ontwikkeling, zodat je ook inzetbaar bent voor een tweede werkgever, of voor een derde werkgever. Een baan voor het leven bestaat sowieso niet meer, geeft Castelein aan. Die wordt volgens hem *"alleen maar uitgekleeft langs de lijn van het ontslagrecht."* Maar werk is wel het belangrijkste bezit van iemand, naast gezondheid. *"Je kunt wel een keer je baan kwijtraken, maar als je geen nieuw werk vindt, ben je een heel groot deel van je identiteit kwijt, en dat is verschrikkelijk."*

Je ziet dat mensen minder waarde hechten aan fulltime blijven werken. Maar je moet volgens Castelein wel *connected* blijven en daarvoor ben je zelf verantwoordelijk. Onderbroken carrières zijn tegenwoordig moeilijker te herpakken dan vijftien, twintig jaar geleden. Als je er nu anderhalf jaar uit bent, is je kennis al snel verouderd.

Als individu moet je daarom van duurzame inzetbaarheid een prioriteit maken. Maar werkgevers dragen een groot deel van de verantwoordelijkheid in het faciliteren daarvan.

*"Als jij in ploegendiensten werkt en je wilt een opleiding volgen in de middag, dan moet je wel vrij kunnen krijgen."*

Een bedrijf moet natuurlijk de productie leveren, eigen groei doormaken en heeft daar bepaalde middelen voor nodig, onder andere werknemers. Maar die werknemers kunnen op een gegeven moment niet meer de juiste vaardigheden hebben of door automatisering en robotisering boventallig zijn geworden. Dan is het als bedrijf niet jouw concrete taak om die werknemer aan een nieuwe baan te helpen. Maar het zou wel mooi zijn als werkgevers een netwerk om zich heen hebben waarbinnen de vertrekkende werknemer kan worden geïntroduceerd. Uitzendbureaus en bemiddelingsbureaus, maar ook vakbonden, zouden hierin een rol kunnen spelen. *"Werkgevers zijn geen jobhunters voor hun vertrekkende werknemers, maar kunnen hen wel waardevol afleveren op de arbeidsmarkt."*

Castelein is geïnspireerd door het idee van de 'circulaire economie'. Hij legt uit: *"Als je nou met elkaar definieert dat je niet weet wat de toekomst inhoudt, dan weet je dus niet welke grondstoffen er over veertig jaar nodig zijn om de economie op dat moment te kunnen voorzien van de dingen die nodig zijn. Dus als er nu*

*dingen worden gemaakt of gebouwd, kunnen we met elkaar afspreken dat we proberen dat zodanig te doen dat ze ook weer kunnen worden afgebroken, en dat alle grondstoffen daarna weer opnieuw kunnen worden gebruikt. Dat wordt ook wel 're-monteren' genoemd."*

Volgens Castelein kan binnen het duurzaam-inzetbaarheidsdebat op een vergelijkbare manier naar werknemers worden gekeken. *"Als je als werkgever of als opdrachtgever een werknemer, flexwerker, of zzp'er inhuurt, haal je diegene uit de economie om hem of haar in te zetten voor de groei van je eigen organisatie. Als je de competenties van die specifieke werknemer niet meer nodig hebt, dan zou je deze vanuit het idee van de circulaire economie weer volledig waardevol in de economie moeten terugbrengen. Daarna is diegene weer opnieuw inzetbaar in die economie. Dat is volgens mij duurzame inzetbaarheid ten top. Daarom is permanent investeren in onderwijs en ontwikkeling zo belangrijk."*

Het bovengenoemde idee van de circulaire economie sluit volgens Castelein aan bij de visie van De Unie. Daar hoort volgens hem ook het schrappen van een concurrentiebeding bij. Bij een sollicitatie checkt een werkgever het

LinkedIn-, Facebook- en Twitter-account van de kandidaat en concludeert op basis daarvan of deze een waardevol netwerk heeft en interessant is om aan te nemen. De werknemer mag zijn of haar netwerk vaak echter niet meenemen, terwijl dat volgens Castelein juist zijn of haar arbeidsmarktwaarde in sterke mate vertegenwoordigt. Het concurrentiebeding belemmert als zodanig het kunnen bereiken van duurzame inzetbaarheid.

Castelein noemt ook 'positieve demotie' of liever 'remotie' als een instrument voor duurzame inzetbaarheid, waarbij oudere werknemers hun werk kunnen behouden en toegevoegde waarde aan de organisatie blijven leveren. Er moet volgens Castelein meer maatschappelijke acceptatie komen voor demotie. Het kan een logisch onderdeel zijn van iemands loopbaan, net als dat ontslag daar in feite ook een keer bij kan horen. *"Je baan verliezen is erg, maar geen werk vinden is nog veel erger."*

Maar demotie kan nooit gedwongen zijn. Positieve demotie of remotie moet wel in samenspraak gebeuren. *"Weerstand tegen demotie zit vaak in het verliezen van dingen: het verliezen van geld, status en macht. Dat moet wel samen worden opgelost."*

*"Je baan verliezen is erg, maar geen werk vinden is nog veel erger."*

## Die brug-WW kun je ook inzetten in de breedte, om mensen naar andere sectoren te helpen

Onder duurzame inzetbaarheid verstaat Rob Witjes: gezondheid, vitaliteit, werkvermogen, mobiliteit, flexibiliteit, adaptief vermogen, motivatie, productiviteit, tevredenheid, *employability*, bijscholing en proactief en reactief bereid zijn naar andere arbeidsmarktkansen te kijken. Je moet zorgen dat je 'morgen' nog steeds competent bent om te kunnen werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd.

De bewustwording van het belang van duurzame inzetbaarheid onder alle stakeholders is essentieel, waarbij ook de houding en het gedrag gericht op het blijven scholen van mensen aandacht verdienen. Dat heeft volgens Witjes betrekking op de gehele potentiële beroepsbevolking.

Duurzame inzetbaarheid begint naar zijn idee in de maatschappij al meer vorm te krijgen. Vooral door het feit dat iedereen langer moeten doorwerken door het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd. *"Maar we moeten de cultuuromslag naar 'een leven lang leren' wel echt meer handen en voeten geven."* De Wet werk en zekerheid is een prikkel daartoe. Door

**Rob Witjes** is hoofd arbeidsmarktinformatie bij het UWV. Het UWV is een uitkeringsverstrekker, maar begeleidt mensen ook naar werk. Het UWV heeft tot doel om mensen terug te brengen naar de arbeidsmarkt. Rob Witjes was namens het UWV lid van het actieteam crisisbestrijding dat als doel had de duurzame inzetbaarheid van mensen te vergroten.



permanente ontwikkeling en scholing zou je de zekerheid moeten hebben dat je 'morgen' ergens in de buurt werkt. Ofwel binnen een vaste baan of binnen flexibele banen. Die cultuur moet gedragen worden door een goede infrastructuur gericht op het bevorderen van de mobiliteit en flexibiliteit, en het adaptief vermogen van werknemers. Mensen moeten zich veilig voelen. *"Je krijgt veel meer beweging als er geen dreiging is."*

We moeten voorkomen dat mensen in de werkloosheidsuitkering (WW) terechtkomen. Er wordt in dat verband veel gesproken over 'van-werk-naar-werk'-begeleiding. Daar ligt een taak voor het HRM-beleid binnen organisaties en voor een collectief gericht op samenwerking tussen en buiten organisaties. Maar vaak zie je dat in een crisis het arbeidsmarktbeleid en het HRM-beleid gericht zijn op kostenbesparingen en daardoor minder op duurzame inzetbaarheid. Ik zie het gebeuren dat werkgevers mensen ontslaan en het de taak van het UWV vinden de mensen te scholen in de WW. Ze zien de WW als een vangnet. Maar eigenlijk moeten we er alles aan doen om werkloosheid te voorkomen. Dat is ook het beleid van minister Asscher van SZW.

Er moet wat betreft scholing een gedeelde urgentie komen. We moeten investeren en regelen dat niemand tussen wal en schip valt. Ook wetgeving speelt een belangrijke rol bij duurzame inzetbaarheid. Wanneer er meer aftrekposten komen voor scholing, zie je dat mensen in beweging komen. Maar vaak is niet duidelijk hoe een werknemer aanspraak kan maken op scholingsgelden. HRM-beleid is vaak financieel gedreven en O&O-fondsen zijn vaak sectoraal gebonden. *"Die muren moet je weghalen. Die verkokering is funest."* Je zou bijvoorbeeld drie vierde van het budget van de O&O-fondsen kunnen gebruiken voor de opleiding binnen de eigen sector en een vierde om de arbeidsmarktwaarde in het algemeen te vergroten. Dat geldt volgens Witjes niet alleen ten aanzien van 'van-werk-naar-werk'-trajecten of wanneer er met ontslag bedreigd wordt, maar ook binnen de sector in reguliere situaties.

Op dit moment heeft het UWV vooral een reactieve rol en komt pas in beeld wanneer mensen werkloos worden. In een toekomstig integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid zou het ook de taak van het UWV kunnen zijn om werkloosheid te helpen voorkomen. *"Er wordt in de loop van 2016 geëxperimenteerd met pilots voor 'adviescentra Werk en Inkomen' waarbij*

*vooral sociale partners, zoals vakbonden een rol gaan spelen. Op regionaal niveau moet er een netwerk worden gecreëerd waarin ook scholen participeren."* Dat idee komt van de Sociaal Economische Raad (SER). Lukt het niet mensen te herplaatsen, dan komen ze bij het UWV terecht. Dit vraagt wel om een integrale visie op re-integratie. Ieders expertise zou gebruikt moeten worden.

Al vóór de eerste dag van werkloosheid zou gekeken moeten worden wat een logische overstap zou zijn qua beroep (een zogenaamd 'overstapberoep'). Deze overstap zou je kunnen bepalen door gebruik te maken van data waaruit je kunt afleiden welke mensen met een bepaald beroep vaak een succesvolle overstap naar een ander beroep hebben gemaakt. Je berekent dan de 'transactiekans', dat wil zeggen: de kans dat je past binnen dat beroep en kijkt naar de competenties van beroepen.

De werkloosheid zal zich niet vanzelf oplossen. De krapte op de arbeidsmarkt concentreert zich enkel in bepaalde beroepen en onderdelen. Vroeger vormden alleen de mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt de kwetsbare groep. Maar inmiddels hoort ook de midden-categorie daarbij, de administratieve groep, en

die is naar verhouding het grootst. Er zijn genoeg mensen aan de bovenkant die de middelste categorie gaan verdringen. Daarom moet je vooral die middengroep preventief duurzaam inzetbaar maken, en dat vraagt om een groter bewustzijn van de werkloosheidsrisico's.

Als mensen werkloos raken, dan vangt het UWV ze op en voorziet ze van een uitkering. De eerste paar maanden is er vooral contact tussen het UWV en de werkzoekende via digitale kanalen. Werkzoekenden krijgen workshops, testen en trainingen. Maar na drie maanden daalt je arbeidsmarktwaarde, vooral bij ouderen. Daarom gaan we het *face-to-face*-beleid vervroegen. In plaats van pas na drie maanden het persoonlijk gesprek te voeren, zal dat direct bij aanvang van de werkloosheidsperiode plaatsvinden.

Wij hebben inzicht in zogenaamde 'kansrijke beroepen' en er is een mogelijkheid tot proefplaatsing bij bedrijven met behoud van uitkering. Nu is een proefplaatsing pas na drie maanden van werkloosheid mogelijk, voor de duur van twee maanden. Maar dat zou je wellicht in de toekomst ook kunnen vervroegen of in duur verlengen. De werkgever moet dan wel de intentie uitspreken om diegene daarna minimaal een half jaar in dienst te nemen. Voor mensen

met een arbeidshandicap geldt een maximale proefperiode van zes maanden. *"Natuurlijk is het een kwestie van geld, wat is effectief?"*

We kunnen ook het instrument Brug-WW inzetten. Dit betekent dat werknemers met behoud van uitkering een opleiding kunnen volgen die de toekomstige werkgever betaalt. Dus in de uren waarin je scholing volgt, wordt je uitkering doorbetaald. De werkgever betaalt voor de boeken, et cetera. De werkgever lijdt daardoor geen verlies op de scholingsuren.

*"Tot dus ver wordt het nog niet veel gebruikt, maar nu vanaf 1 april 2016 het labeltje 'sectorplan' eraf is, zou het écht een 'van-werk-naar-werk'-maatregel kunnen zijn. Dit geldt ook voor de inzet van scholingsvouchers, die de directe scholingskosten verlagen. Sinds mei 2016 kan dit instrument voor een brede doelgroep worden ingezet. Die brug-WW kun je ook inzetten in de breedte, om mensen te helpen de overstap naar andere sectoren te maken."*



## Duurzame inzetbaarheid is een transitiefilosofie

**Leonie Oosterwaal** was coördinator Sociaal Economische Zaken bij de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) en is nu werkzaam bij Birch Consultants dat adviseert op het gebied van duurzame innovatie.

Voor Oosterwaal is duurzame inzetbaarheid een 'transitiefilosofie'. Het gaat om de transitie van de ene baan naar de andere. De overheid richt zich voornamelijk op de transitie 'van-uitkering-naar-werk' en minder op de transitie 'van-werk-naar-werk'. Maar wanneer werknemers bepaald werk fysiek of mentaal niet meer aankunnen, of er niet meer voor gemotiveerd zijn, kunnen zij een overstap maken naar een andere werkgever, of zelfs naar een andere sector. Dat is niet altijd gemakkelijk.

Eén van de problemen ten aanzien van intersectorale mobiliteit is de manier waarop O&O-fondsen op dit moment kunnen worden aangewend. Deze zijn sectoraal gebonden waardoor scholing ten behoeve van intersectorale transities niet uit deze fondsen kan worden bekostigd. Oosterwaal ziet een oplossing voor dit probleem in het investeren in scholing van flexibele krachten die in een bepaalde sector gaan werken vanuit de uitzendbranche. Er zullen dan kruisverbanden tussen sectoren gaan ontstaan: "Je bent dan dus eigenlijk aan het scholen voor je buurman." Uiteraard ligt hier niet alleen een taak voor de uitzendbranche. We zullen

mensen ook moeten helpen en begeleiden 'van-werk-naar-werk'.

Een andere oplossing zou kunnen zijn om een overkoepelend O&O-fonds te ontwikkelen. Alle O&O-fondsen zouden een bepaald percentage in dit overkoepelend fonds kunnen storten. Dat overkoepelende fonds kan worden aangewend voor intersectorale transitie.

Door de invoering van de transitievergoeding heeft de overheid werkgevers al geprikkeld om meer na te denken over interne en externe mobiliteit. *"Dat zet de werkgever aan het denken: Hoe houd ik mijn werknemer aan het werk?"* Duurzame inzetbaarheid zou volgens Oosterwaal echter nog meer aandacht van werkgevers krijgen wanneer zij de transitievergoeding niet hoeven te betalen in een situatie waarin zij hun werknemers actief helpen en begeleiden 'van-werk-naar-werk'.

Duurzame inzetbaarheid kan volgens Oosterwaal ook worden gestimuleerd wanneer een werkgever en werknemer bijvoorbeeld elke drie jaar met elkaar om de tafel gaan zitten om de ontwikkeling van de werknemer te evalueren. Anders dan in een functionerings- of beoordelingsgesprek kan in een dergelijke dialoog

worden ingegaan op de ambities en loopbaanwensen van de werknemer. Hierbij kan worden nagegaan of er voor de werknemer binnen het bedrijf al dan niet voldoende doorgroeimogelijkheden zijn, of dat er gezamenlijk moet worden gekeken of er elders passend werk te vinden is.

Bedrijven die op zoek zijn naar werknemers met vergelijkbare competenties kunnen samenwerken om de externe mobiliteit van werknemers te vergemakkelijken. In dat kader refereert Oosterwaal aan een vergelijkbaar idee dat al wordt toegepast in het personeelsbeleid van het Nederlandse leger: het zogenaamde 'up-or-out'-principe. Een opmerking zoals Pas je hier nog wel? heeft volgens haar vaak wel een negatieve klank. *"Mensen krijgen het gevoel dat ze het niet goed doen als zo'n vraag wordt gesteld, terwijl die vraag juist ook in positieve zin gesteld kan worden, bijvoorbeeld bij een gebrek aan interne doorgroeimogelijkheden."*

Werknemers zullen volgens Oosterwaal minder bang moeten worden voor het feit dat zij kortere perioden voor één en dezelfde werkgever zullen werken. Dit moet normaal worden. Aan de andere kant zal ook de werkgever zich moeten realiseren dat werknemers een persoonlijk ontwikkelbudget nodig hebben. Werkgevers zullen

moeten durven investeren in de ontwikkeling en scholing, ook van (tijdelijke) werknemers.

Belangrijk is volgens Oosterwaal in dit kader ook dat de overheid duurzame inzetbaarheid en interne en externe arbeidsmobiliteit stimuleert door sociale zekerheden los te koppelen van het hebben van een vast arbeidscontract.



## We moeten de angstcultuur de baas worden door te investeren in mobiliteitscentra op bedrijventerreinen

**Carla Jansen** is manager Recruitment bij Trigion en medeoprichtster van het Mobility Center binnen Facilicom Group dat als doel heeft de duurzame inzetbaarheid te bevorderen door herplaatsing binnen of buiten de organisatie.

Duurzame inzetbaarheid is volgens Jansen geen nieuw fenomeen, maar de opvolger van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Echte duurzame inzetbaarheid is volgens haar dat mensen het werk dat ze doen, kunnen blijven doen, waarbij ze een goede balans tussen werk en privé ervaren, waarbij de lichamelijke belasting goed is, en waarbij het werk energie geeft en niet alleen energie vraagt.

Het doel van mobiliteitscentra is volgens Jansen *“verrassende nieuwe kansen creëren voor werknemers en daarbij kijken naar opleidingen die dat mogelijk maken.”* Het Mobility Center van Facilicom Group ‘reist’ door het hele land en maakt mensen klaar voor de arbeidsmarkt door hen te helpen ambities en mogelijkheden in kaart te brengen. Dit zijn vaak niet de 60-plussers,

zegt Jansen, maar de groep rond de 40-plus. Opleidingen worden niet door het Mobility Center van Facilicom Group gegeven.

Mensen komen binnen via re-integratie, via de HRM-manager of via de leidinggevende, vaak wanneer de huidige baan niet meer bij de werknemer past, zelfs niet met aanpassingen in het werk. Het Mobility Center richt zich dan ook niet alleen op werknemers van Facilicom Group die in een re-integratietraject (Spoor 2) moeten worden herplaatst of boventalig zijn geworden, maar ook op werknemers die vrijwillig op zoek zijn naar ander werk. Jansen ziet vaak dat 40-plussers zich afvragen hoe zij hun werk tot hun pensioengerechtigde leeftijd gaan volhouden. Ook stellen werknemers zich vaak de vraag: Wil ik dit wel tot mijn 67e?

Jansen geeft aan dat ‘mobiliteit’ geen gemakkelijk onderwerp is. Het kost de organisatie in eerste instantie natuurlijk geld. Bovendien zijn niet alle managers op de hoogte van de mogelijkheden. Maar uiteindelijk levert het traject direct, maar vooral ook indirect, altijd geld op,

stelt Jansen. Denk maar aan de potentiële uitval van mensen die geen gebruik kunnen maken van de diensten van het Mobility Center.

Het begeleiden van mensen naar andere sectoren wordt volgens Jansen echter bemoeilijkt door verschillende factoren. Zo is er de divisiestructuur van Facilicom Group, waarbij divisies verantwoordelijk zijn voor de resultaten van hun eigen divisie, wat 'van-werk-naar-werk'-begeleiding over divisies heen lastiger maakt. Dit komt ook door de verschillen in cao's en opleidingsvereisten tussen de divisies. Het ontwikkelen van een cao Facilitaire Dienstverlening zal de interne en externe mobiliteit wel vergemakkelijken, maar door de specifieke kenmerken van de verschillende typen dienstverlening zal dat niet heel snel gerealiseerd kunnen worden, denkt Jansen. Daarnaast heeft de overstap naar een andere baan vaak een negatieve connotatie. Men denkt snel dat er een 'smetje' op een kandidaat zit, omdat deze de overstap naar een andere baan of werkgever maakt. Toch denkt Jansen dat mobiliteitscentra de duurzame inzetbaarheid in Nederland zouden kunnen vergroten, omdat zij maatwerk voor de organisatie én voor de werknemer kunnen leveren.

Mobiliteitscentra op bedrijventerreinen zullen moeten worden opgezet door de bedrijven zelf. Voor de overheid ligt hier een beperktere taak. Maar er is zeker wel plaats voor andere stakeholders die een rol spelen in de re-integratie, zoals het UWV. Mensen die in het kader van re-integratie vanuit het UWV worden opgeleid kunnen bijvoorbeeld bij een Facilicom Group-divisie worden geplaatst. Op dit moment heeft het UWV volgens Jansen nog geen rol in de transitie 'van-werk-naar-werk' die door het Mobility Center wordt gefaciliteerd. Een mogelijke rol die het UWV zou kunnen spelen is volgens haar het onderbrengen van werknemers die bij een overname van een object zijn meegegaan, als dat is afgesproken in de cao, en niet inzetbaar genoeg blijken te zijn. Werknemers blijven dankzij de huidige regeling gegarandeerd aan het werk, maar functioneren niet altijd optimaal. Via het UWV zouden deze werknemers wellicht beter elders ingezet kunnen worden.

Ook vakbonden kunnen een rol spelen bij het bevorderen van mobiliteit. Nu komt het wel voor dat werknemers op basis van de cao zeggen dat zij werk weigeren, omdat een bepaalde nieuwe taak niet in hun functieomschrijving past. Dit belemmert volgens Jansen hun duurzame inzetbaarheid. Misschien is het logisch vanuit

vakbondsperspectief dat vakbonden vasthouden aan deze regels en afspraken, maar in praktijk vraagt duurzame inzetbaarheid een meer flexibele omgang daarmee. Het vraagt om maatwerkoplossingen. Nu zie je veel dat er sprake is van groepsdruk: individuen volgen de mening van anderen en weigeren werk als anderen dat ook doen. Ook 'collegiaal doorlenen' van werknemers is binnen de cao door regels beperkt, waardoor je als organisatie relatief weinig numerieke flexibiliteit kunt bereiken.

Overheden, in het bijzonder *jobcoaches* bij gemeenten, oefenen nu druk uit om langdurig werklozen weer te laten instromen. Ze gaan beter matchen en meer stimuleren dat iemand vanuit een uitkering stages doet of opleidingen volgt binnen leerwerktrajecten. De hoeveelheid geld die daarvoor beschikbaar wordt gesteld verschilt echter van gemeente tot gemeente. Dat maakt het vormgeven van een landelijk integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid volgens Jansen lastig.

Jansen pleit voor het introduceren van mobiliteitscentra op regionaal niveau, zoals op bedrijventerreinen, "omdat daar vraag en aanbod bij elkaar komen". Wanneer bedrijven zien dat iemand niet meer 'goed op zijn of haar plek zit',

kan diegene worden overgeplaatst naar mobiliteitscentra. Deze mobiliteitscentra betaalt dan de arbeidskosten van die betreffende persoon en zorgt voor herplaatsing. Jansen maakt echter een kanttekening: *“Zo’n centrum kan alleen werken als heel veel partijen met een soortgelijke business meedoen, dus waar veel mensen min of meer hetzelfde werk doen, en die bijvoorbeeld werkervaringsplaatsen kunnen uitwisselen en openstaan voor het oefenen met sollicitaties van de gebruikers van het centrum.”* Ook opleidings- en taalinstututen zouden volgens Jansen bij de regionale netwerken moeten worden betrokken.

Jansen vindt dat je mensen die geen baan hebben *“onder de scope van bedrijven moet laten zitten”*. Dan zijn bedrijven immers eerder geneigd om hen aan te nemen. Tot die tijd kunnen zij bij mobiliteitscentra werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Op deze manier kan de afstand tussen het UWV en het bedrijfsleven worden verkleind. Mobiliteitscentra kan ook taken zoals loopbaanbegeleiding op zich nemen.

Maar volgens Jansen zullen ook werknemers zelf de knop moeten omzetten. In plaats van bang te zijn voor een ontslag, zullen zij vertrouwen moeten hebben dat zij ergens anders weer aan de slag kunnen. *“We moeten af van de*

*angstcultuur en ons richten op het creëren van een veilig klimaat waarin werknemers de stap durven te zetten naar een andere baan. Weet je, als je dat zou stimuleren, dan komen mensen vaak met (innovatieve) ideeën. En mensen zijn langer duurzaam inzetbaar, omdat ze zelf die stap durven maken en zelf die verantwoordelijkheid nemen. Maar eerst moet het klimaat daaromheen veilig worden.”* Een veilig klimaat kan volgens Jansen alleen worden gecreëerd als iedereen zijn of haar verantwoordelijkheid neemt en intrinsiek gemotiveerd is om zelf van baan te veranderen. Een dergelijk veilig klimaat valt of staat echter met de bereidheid en *open-mindedness* van leidinggevenden om expliciet aandacht te besteden aan de huidige veranderingen op de arbeidsmarkt en aan de gevolgen die deze kunnen hebben voor individuele werknemers. *“Dus luister naar je werknemers en drink een kop koffie met ze”* is het devies van Jansen. *“Laat werknemers het gevoel krijgen dat ze waardevol zijn, zodat ze niet het idee hebben bij een mobiliteitscentra over de schutting te worden gegooid.”* Mobiliteitscentra moeten dus laagdrempelig moeten worden opgezet.

## De basis van duurzame inzetbaarheid is dat iedere werkende elke drie tot vijf jaar recht heeft op een inzetbaarheidsscan- en budget



**D**uurzame inzetbaarheid is volgens Van de Goorbergh een containerbegrip en omvat: gezondheid en energie, competenties en vaardigheden, mobiliteit, motivatie en betrokkenheid. Deze componenten zijn ieder apart niet nieuw, maar worden nu meer in onderlinge samenhang bekeken. *“We krijgen een kleinere beroepsbevolking, terwijl menselijk kapitaal steeds belangrijker wordt. Je moet mensen dus gericht inzetten.”* Duurzaamheid staat nu op de agenda van sociale partners. SZW heeft een programma duurzame inzetbaarheid, agendeert een aantal thema’s en deelt goede voorbeelden. Ook de leden van OVAL besteden vanuit hun dienstverlening dagelijks aandacht aan duurzame inzetbaarheid van werkenden.

Vaak hanteren zij een integrale aanpak, maar de dienstverlening richt zich ook op onderdelen van duurzame inzetbaarheid, zoals gezondheid, motivatie, ‘van-werk-naar-werk’-begeleiding en loopbaanontwikkeling.

De vraag is wanneer een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid nu echt effectief is. *“De klacht van veel werkgevers die duurzaam-inzetbaarheidsinstrumenten aanbieden, is dat werknemers daar weinig gebruik van maken. En diegenen die de instrumenten gebruiken zijn juist de mensen die al actief met hun ontwikkeling en loopbaan bezig zijn, terwijl je juist ook de niet-actieven wilt bereiken.”* Daarom moet er een gedragsverandering onder werknemers in gang worden

***Petra van de Goorbergh** is expert op het gebied van Werk en Gezondheid en werkt nu acht jaar voor Wissenraet Van Spaendonck. Wissenraet Van Spaendonck werkt voor een breed scala aan samenwerkingsverbanden: branche-, werkgevers- en paritaire organisaties, koepelorganisaties, kennisplatforms en tijdelijke samenwerkingsverbanden, en voor Nederlandse en Europese organisaties. Eén van deze klanten is de Organisatie van Vitaliteit Activering en Loopbaan (OVAL), een vereniging voor dienstverleners op het gebied van vitaliteit, activering en loopbaan. Kern van de dienstverlening van deze bedrijven is duurzame inzetbaarheid van werkenden in verschillende fasen. OVAL werkt voor opdrachtgevers als werkgevers, verzekeraars, UWV, gemeenten en branches.*

gezet, stelt Van de Goorbergh. *“Maar het individu heeft niet altijd een langetermijnperspectief. De meeste mensen komen pas in beweging als er iets ernstigs is, bijvoorbeeld wanneer je iets aan je hart krijgt, of je zo zwaar bent dat je je werk echt niet meer goed kunt doen.”* Wanneer je kijkt naar de voorbeelden waar duurzaam-inzetbaarheidsbeleid wel effectief is, blijkt communicatie een belangrijke factor. Duurzame inzetbaarheid vraagt om vertrouwen tussen werkgever en werknemer. Daarom is het belangrijk dat de organisatie en het management in de communicatie met werknemers goed uitleggen waarom zij bepaalde dingen willen doen. Dit vraagt ook om goede gesprekstechnieken.

De dialoog tussen werkgever en werknemer is heel belangrijk, vervolgt Van de Goorbergh, bijvoorbeeld om over aanpassingen in het werk te praten. *“In 90 procent van de gevallen is die dialoog er ook. Maar op dit moment wantrouwen werknemers de aandacht voor duurzame inzetbaarheid vaak. Wat gebeurt er met mijn gegevens? Dat is een belangrijke vraag.”* De Autoriteit Persoonsgegevens is toezichthouder op de Wet op de privacy en geeft op dit moment een bepaalde interpretatie aan deze wetgeving. Dit beïnvloedt wat je als werkgever in de dialoog met een werknemer mag vragen, specifiek in

het kader van verzuim: Wat kun je nog?, Wat wil je nog? Volgens Van de Goorbergh is deze interpretatie strak, en zonder nadere toelichting. Als je deze vragen als werkgever niet meer kunt stellen, belemmert dat volgens haar juist de dialoog. Het gaat dan uitdrukkelijk niet om vragen aan werknemers over medische gegevens, voegt ze eraan toe.

Voor organisaties draait duurzaam-inzetbaarheidsbeleid volgens Van de Goorbergh om vragen zoals: Wat is mijn werknemerspopulatie, qua leeftijd, man-vrouwverdeling? En: Hoe ontwikkelt de markt vraag zich?; Wat betekent dat voor mijn personeelsmanagement?; Waar wil ik met het bedrijf naar toe, en welke mensen heb ik dan nodig?; Ik zie dat de helft van mijn personeel boven de vijftig is, dan heb ik toch over zoveel jaar echt wel een probleem. Hoe ga ik dat oplossen?; Hoe zorg ik ervoor dat die mensen tot hun 67e, als ze bij mij blijven werken, dat ook op een goede, gezonde en gemotiveerde manier blijven doen? *“Om dit soort vragen te kunnen beantwoorden, heb je als bedrijf een langetermijnvisie nodig, en moet je bereid zijn langetermijninvesteringen te doen. Het is nu wel een thema, maar investeringen in een goede verkenning en bijbehorende oplossingen worden vaak op de lange baan geschoven. Want het*

*verzuim, daar heb je gelijk last van. Maar op de langere termijn kost een gebrek aan preventie ook veel geld.”*

Tegenwoordig wordt er, naast verzuim en re-integratie, volgens Van de Goorbergh steeds meer nadruk gelegd op het voorkomen dat mensen ziek worden, in een outplacement-traject komen en niet meer aan een andere baan kunnen komen. Ze zegt daarom: *“Richt je als werkgever niet enkel op verzuim dat ongeveer 4 procent van je werknemers betreft, maar ook op de 96 procent werknemers die eigenlijk niet ziek zijn, maar misschien wel kampt met problemen rondom competenties, motivatie en gezondheid.”* Veel bedrijven hebben een wat oudere populatie, mensen die er lang werken. Maar het werk verandert ook. Je ziet nu bij banken dat een hele laag werknemers bij reorganisaties hun baan verliest en dat deze werknemers lastig weer in andere sectoren aan het werk komen, omdat het type werk dat ze gewend zijn te doen geheel verdwijnt door het inzetten van ICT. De laatste jaren is er ook steeds meer aandacht voor de vraag of werknemers nog wel op de juiste plek zitten, gezien hun competenties en motivatie. Het is belangrijk dat werkgevers en werknemers gesprekken daarover hebben. Je ziet ook meer loopbaancoaching en ook ‘van-werk-naar-werk’-begeleiding, binnen of tussen organisaties,

wordt veel meer ingezet. Eigenlijk moet je volgens Van de Goorbergh al aan het begin van iemands carrière beginnen met het ontwikkelen van competenties en kijken hoe je als organisatie werknemers daarin kunt faciliteren. Dan kunnen mensen ook gemakkelijker op andere plekken aan het werk. *“Vaak wordt gesproken over ouderenbeleid, maar je moet juist bij de jonge werknemers beginnen,”* meent Van de Goorbergh. *“Interventies onder jongeren zijn er niet veel, terwijl ik allerlei voorbeelden hoor van specifieke trajecten met jongeren die met stress en burn-out kampen. Ook jongeren met een flexibele baan zijn op zoek naar zekerheden. Maar ook zij zijn vaak niet voorbereid op de duurzaam-inzetbaarheidsproblematiek.”*

In veel opzichten is de kloof tussen de rechten van werkenden met een vaste en werkenden met een flexibele aanstelling gewoon te groot, stelt Van de Goorbergh. De huidige minister van SZW probeert die kloof met regelgeving te dichten. Maar dat werkt volgens haar niet. Daarom hebben wij met vijf koepelorganisaties een *statement* uitgebracht, legt ze uit. Rechten van werkenden, bijvoorbeeld het recht op opleiding, moet volgens ons niet afhangen van een vast contract. Er wordt eigenlijk nauwelijks geïnvesteerd in opleiding van flexkrachten, terwijl je als opdrachtgever wel belang hebt bij iemand die bepaald werk doet volgens de laatste

standaarden. Als jij een uitzendbaan of tijdelijke contracten hebt of als je zzp'er bent, dan kun je nu vaak geen aanspraak maken op bepaalde zaken. *“Ons statement is daarom dat werkenden standaard een vijfjarig of driejarig contract moeten krijgen. Daarna bekijken werkgever en werknemer of het contract wordt verlengd of niet. In die vijf jaar investeren de werkende en de werkgever waar hij of zij dan voor werkt, in een scholingsbudget. Een deel zou ook collectief kunnen worden gefinancierd. Maar het zou mijn voorkeur hebben dat de verantwoordelijkheid bij de werkgever en de werknemer ligt.”* Iedere werkende zou volgens Van de Goorbergh het recht moeten hebben om één keer in de drie, vier of vijf jaar een uitgebreide inzetbaarheids-scan te kunnen doen. Dat moet volgens haar méér zijn dan een medische scan. *“Je zou dan ook over een budget moeten beschikken om aan je inzetbaarheid te kunnen werken. Dat is volgens mij de basis van duurzame inzetbaarheid.”*



# Deel 2: Analyse

## Evaluatie van de interviews in het licht van tien criteria voor een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid.

In dit tweede deel van het rapport worden de interviews geanalyseerd aan de hand van tien criteria voor een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid, gebaseerd op de publicaties van De Prins en collega's (2015) en Ehnert (2014).

**1 Focus op loopbaanpotentieel, werkvermogen en vitaliteit** (De Prins et al., 2015)  
**waardoor human capital wordt behouden** (Ehnert, 2014)

Met het oog op de continuïteit van organisaties zouden deze de capaciteit moeten hebben om zichzelf 'van binnenuit' in stand te houden, ook in veranderende organisatieomgevingen. Naast het behalen van economische doelstellingen, zou er expliciet aandacht moeten zijn voor de reproductie en productie van het menselijke en sociale kapitaal die nodig zijn om de prestaties van de arbeidsorganisatie nu en in de toekomst te kunnen waarborgen (Ehnert, 2014).

Alle geïnterviewden (arbeidsmarktexperts en managers) noemen het belang van drie dimensies van duurzame inzetbaarheid die volgens hen nodig zijn om individuen in de huidige context

tot aan de pensioengerechtigde leeftijd (67 jaar of ouder) inzetbaar te houden en van toegevoegde waarde te kunnen laten zijn voor henzelf, hun directe omgeving, arbeidsorganisaties en de maatschappij. In lijn met de literatuur (Van der Klink et al., 2010) onderscheiden de meesten de volgende aspecten van duurzame inzetbaarheid:

1. Het loopbaanpotentieel dat, onder andere, kan worden vergroot door het proactief investeren in individuele competenties (*employability*);
2. Het werkvermogen dat, onder andere, kan worden vergroot door het investeren in de individuele gezondheid en werk-privébalans van werknemers (*workability*);
3. De vitaliteit die, onder andere, tot uitdrukking komt in de motivatie van individuen voor hun werk en carrière (*vitality*).

Duurzame inzetbaarheid komt daarmee neer op het continu afstemmen tussen persoonlijke kenmerken (competenties, fysieke en mentale gezondheid, en motivatie), functiekenmerken en organisatiefactoren (flexibiliteit, performance en optimale personeelsbezetting), waarbij (case) managers, maar in toenemende mate ook

werknemers zelf, een prominente rol dienen te spelen (zie, onder andere, Xavier). In het onderstaande wordt hier verder op ingegaan.

### *1 Investeer in het loopbaanpotentieel (kennis en vaardigheden) van individuen:*

*Individuele competenties dienen te worden vergroot door scholing. Scholing en opleiding zijn essentiële condities om de duurzame inzetbaarheid van individuen gedurende hun gehele levensloop te waarborgen. Om continue investering van tijd en geld in het loopbaanpotentieel van alle individuen via scholing te realiseren zijn radicale systeemveranderingen noodzakelijk.*

Duurzaam beleid gaat volgens de geïnterviewden verder dan enkel het afstemmen van de huidige behoeften van organisaties op de beschikbaarheid van competenties van individuen. In het licht van de steeds sneller veranderende markt vraag en technologische ontwikkelingen, onzekerheid ten aanzien van het beschikbare werk, en veranderlijke ambities en capaciteiten van individuen over de loopbaan-cyclus, vraagt dit om een proactieve houding waarbij alle arbeidsmarktpartijen oog moeten

hebben voor het ontwikkelen en het in standhouden van het loopbaanpotentieel van alle arbeidsmarktdeelnemers. Stakeholders kunnen bijdragen aan het versterken van de werk- en inkomenszekerheid en individuele loopbaankansen faciliteren (zie Jansen, Oosterwaal, Castelein, Van der Heijden en Witjes) door te investeren in het ontwikkelen van competenties en het aanwezige talent (zie Castelein, Kalshoven, Oosterwaal, Van der Heijden, Witjes en Van de Goorbergh). Een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid betekent dat individuen *“routinematig moeten investeren in leren en werken”*. Ontwikkeling dient dan ook een standaard onderdeel te zijn van een arbeidsovereenkomst tussen opdrachtgevers en individuen (zie Kalshoven). Iedereen zou daarbij het recht moeten hebben op een duurzaam-inzetbaarheidsscan en een budget om hieraan te werken. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij voorkeur bij individuele werkgevers en werknemers (zie Van de Goorbergh). Sommigen benadrukken dat ‘routinematig leren’ vraagt om radicale veranderingen in de vormgeving van tal van maatschappelijke stelsels [waaronder het zorgstelsel (zie Van der Gulden) en de pensioen- en hypotheeksystemen (zie Kalshoven)]. Dit zou ook invloed hebben op de nu nog sectoraal georganiseerde O&O-fondsen die in hun huidige vorm intersectorale mobiliteit

in de weg zouden staan (zie, onder andere, Castelein, Kalshoven, Kampherbeek, Oosterwaal en Witjes). Om dit te realiseren zou er een overkoepelend O&O-fonds moeten komen waarvoor ieder sectoraal fonds een bepaald percentage zou moeten afdragen. Door het vrijmaken van deze collectieve middelen zouden individuen meer mogelijkheden hebben om zich bij- of om te scholen, waardoor ze minder ‘gevangen’ zijn in hun huidige baan of sector. De huidige cao-afspraken beperken en belemmeren de mobiliteit tussen sectoren (zie Castelein, Jansen, Kampherbeek, Oosterwaal en Witjes).

De noodzaak voor méér en tijdige scholing geldt ook voor werkzoekenden die geen toegang hebben tot scholing. Uitkeringen, subsidies en transitievergoedingen zouden daarom moeten worden aangewend om individuen (vroegtijdig) te ondersteunen bij de transitie van ziekte, ‘van-uitkering-naar-werk’ of ‘van-werk-naar-werk’ (zie Kalshoven, Oosterwaal en Witjes). Ook zou er meer overheidssubsidie kunnen worden verstrekt voor de ondersteuning van werknemers die in het kader van de Participatiewet binnen organisaties worden opgeleid en die zo hun weg (terug) naar de arbeidsmarkt kunnen vinden (zie Heederik, Jansen en Witjes). Er kunnen nieuwe constructies worden ontwikkeld (zoals

bijvoorbeeld de brug-WW) om de overstap naar andere sectoren te vergemakkelijken. Daarvoor is inzicht in ‘kansrijke overstappen’ van de ene baan of sector naar de andere onontbeerlijk (zie Witjes).

Naast het vrijmaken van opleidingsgeld is ook het vrijmaken van opleidingstijd gedurende de gehele loopbaan belangrijk. Deze tijd kan bijvoorbeeld worden verkregen door de werkweek te verlengen, of tijd in een uitkeringspositie of tijdens ziekteverlof in te zetten voor scholing (zie Kalshoven). Ook in reguliere situaties moeten werkgevers voldoende tijd voor scholing vrijmaken. Dat is op dit moment niet altijd het geval (zie Castelein). Een alternatieve aanpak is juist het verkorten van de werkweek om werkenden meer tijd te geven om hun werk goed uit te oefenen, voor de combinatie werk en privé, én voor het volgen van opleidingen. Deze tijd kan ook worden vrijgemaakt door werkenden te verplichten een substantieel aantal vakantiedagen in te zetten voor bij- en omscholing (zie Castelein).

De focus moet worden verschoven van het sparen van geld en tijd voor pensioen (dat wil zeggen: om al dan niet vroegtijdig de arbeidsmarkt te verlaten) naar het sparen van geld en tijd voor opleidingen (waardoor de inzetbaarheid

wordt vergroot en langer doorwerken mogelijk is). Dit vraagt niet alleen om een andere mindset van alle stakeholders, maar ook om radicale systeemveranderingen (zie Kalshoven).

In het algemeen zijn de geïnterviewden van mening dat er zowel binnen arbeidsorganisaties als bij overheden nog te weinig aandacht en hulpbronnen beschikbaar zijn (steun, kennis, samenwerking, geld en tijd) om de competenties van individuen aan te passen aan de eigen behoeften of aan die van anderen om zo de interne en externe mobiliteit te stimuleren en te faciliteren (zie, onder andere, Heederik, Jansen, Kalshoven, Oosterwaal, Witjes en Xavier).

### *2 en 3 Investeer in het werkvermogen en de vitaliteit van individuen:*

*We moeten creatief omgaan met en op zoek gaan naar mogelijkheden om het werkvermogen (fysieke en mentale draagkracht) van werknemers tijdens de loopbaan te vergroten. Er moet meer proactieve in plaats van reactieve aandacht komen voor gezondheid en vitaliteit. Het geven van persoonlijke aandacht en het motiveren van werknemers over de gehele loopbaan is essentieel om de inzetbaarheid van individuen te vergroten.*

Het vergroten en het bewaken van het werkvermogen van individuen impliceert het balanceren tussen de fysieke en mentale draagkracht van individuen en de (door hen ervaren) werkdruk, zodat zij gezond kunnen blijven werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd (De Prins et al., 2015). Om langer te kunnen doorwerken, is meer aandacht voor verzuimpreventie essentieel (zie, onder andere, Geurts, Heederik, Hensen, Mustafa, Rotteveel en Van Gestel). Preventie en persoonlijke aandacht besparen verzuimkosten (zie Heederik, Jansen, Mustafa en Van Gestel). Preventie van ziekteverzuim en uitval is een aandachtspunt voor alle leeftijdsgroepen, niet enkel voor ouderen, en moet in organisaties veel meer aandacht krijgen (zie Mustafa, Rotteveel, Van de Goorbergh en Van Gestel). Dit vraagt om aanpassingen van de arbeidscondities (werkdruk), maar ook van de cultuur, die er nu vaak voor zorgt dat werknemers onder te hoge druk blijven doorwerken (zie Jansen en Van Gestel). Dit probleem ontstaat ook wanneer opdrachtgevers hun opdrachtgevers niet durven aan te spreken op een te hoge werkdruk. Ondernemingsraden kunnen een rol spelen in het agenderen en bespreekbaar maken hiervan (zie Heederik).

Naast het aanpassen van de arbeidscondities zullen werknemers ook zelf meer bewust moeten worden van én verantwoordelijkheid moeten nemen voor het ontwikkelen van een gezonde werk- en levensstijl. Werkgevers kunnen hen daarop attenderen en hen daarin steunen (zie Geurts, Hensen, Mustafa, Rotteveel, Van de Goorbergh en Van der Gulden).

In de fase van verzuim en re-integratie zou er idealiter ook meer moeten worden gekeken naar de functiemogelijkheden van werknemers (zie Mustafa, Pille & Kras en Van de Goorbergh). Sommigen geven echter aan dat de aanscherping van de beleidsregels sinds april 2016 (De zieke werknemer) het gesprek tussen werkgever en werknemer juist belemmert, omdat een werkgever niet meer mag vragen naar functionele mogelijkheden in geval van ziekte. Hierdoor ontstaat er veel verzuim dat eigenlijk niet onder verzuim gerekend zou hoeven worden (zie Mustafa en Van de Goorbergh). In een dialoog met werknemers zou echter kunnen worden besproken of werkzaamheden moeten worden aangepast aan het werkvermogen van de werknemers, hun fysieke en mentale capaciteiten, hun ambities en de levensfase waarin zij verkeren, alsook aan hun leeftijd.

Het werkvermogen kan ook worden vergroot door het gebruik van andere HRM-instrumenten, zoals *jobrotation*, het aanbieden van hulpmiddelen, het verkleinen van het aantal uren in het arbeidscontract of het stimuleren van demotie, ofwel remotie, door deze te ontdoen van de vaak negatieve connotatie (zie Castelein, Geurts, Heederik, Vinke en Witjes). Juist door taak- en functieroulatie kan werkdruk worden gereduceerd, eenzijdige belasting worden tegengegaan, en kunnen werknemers worden gemotiveerd voor hun werk, waardoor ze langer (en) met plezier blijven werken (zie Heederik, Hensen, Van der Heijden, Vinke en Xavier).

In sommige gevallen zullen 'stapelbanen' (het combineren van verschillende banen, eventueel bij verschillende werkgevers) een uitkomst kunnen bieden voor individuen om zo voldoende inkomsten te kunnen genereren. Hierbij moet wel worden nagegaan of de duurzaam-inzetbaarheidscriteria voldoende gewaarborgd blijven (zie Geurts).

Vaak blijven mogelijkheden voor 'interne flexibiliteit' te veel onbenut (zie, onder andere, Heederik, Vinke en Xavier) en wordt er nog te veel gedacht in termen van 'functies', en te weinig in termen van 'taken' en 'competenties'. Interne mobiliteit

is volgens de meesten te verkiezen boven externe mobiliteit (zie Heederik en Xavier) of verzuim (zie Mustafa en Van de Goorbergh).

Naast interne mobiliteit zouden mobiliteitscentra echter ook (vrijwillige) externe flexibiliteit van werknemers kunnen bevorderen. De transities 'van-werk-naar-werk' vragen wel om een veilig klimaat (zie Jansen, Oosterwaal en Witjes) en het wegnemen van wantrouwen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid (zie Van de Goorbergh). Werkgevers en leidinggevenden kunnen in de praktijk meer steun verlenen bij het maken van de overstap naar andere werkzaamheden of naar een andere werkgever.

## **2** **Controle over de impact van het beleid op de interne en externe omgeving** (Ehnert, 2014)

Sterk gerelateerd aan het eerste criterium waaraan een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid moet voldoen, stelt het tweede criterium voor duurzaam-inzetbaarheidsbeleid dat stakeholders rekening moeten houden met de invloed die hun beleid heeft op interne en externe stakeholders en -systemen. Binnen organisaties vraagt dit, onder andere, om proactief en preventief

HRM-beleid met oog voor het voorkomen van ziekteverzuim, het stimuleren van veiligheid en loopbaan- en opleidingsmogelijkheden, maar ook voor de mogelijke invloed die het beleid kan hebben op externe systemen, zoals de arbeidsmarkt, huishoudens, gemeenschappen en het onderwijs.

Beleidskeuzes op macro-, meso-, en micro-niveau moeten daarom worden geïnspireerd door morele en ethische waarden (zie Xavier en Van der Heijden). Dit kan worden vertaald naar betrokkenheid en ondersteuning ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van werknemers, ook wanneer de werknemer de organisatie verlaat (zie Castelein, Heederik, Jansen en Oosterwaal) of een flexibel contract heeft (zie Van Goorbergh). Volgens sommige geïnterviewden moet het duurzaam-inzetbaarheidsbeleid van organisaties vooral gericht zijn op het zo lang mogelijk in dienst houden van werknemers (zie Heederik). Meer aandacht voor competentiegericht denken, interne flexibiliteit en het gesprek aangaan over alternatief werk, kan daaraan bijdragen (zie Heederik, Mustafa en Xavier). Het vergroten van de (interne) mobiliteit lijkt vooral mogelijk in grotere organisaties (zie Van der Heijden), maar via mobiliteitsnetwerken kunnen organisaties ook de externe mobiliteit

van werknemers vergroten (zie Jansen). Duurzame inzetbaarheid betekent voor sommigen niet per se dat een werknemer het hele leven bij één bepaalde werkgever in dienst blijft (zie Oosterwaal). Werkgevers zouden in het kader van duurzame inzetbaarheid wel gezamenlijk verantwoordelijkheid kunnen oppakken voor de loopbanen van werknemers, bijvoorbeeld door hun netwerk aan te wenden om werknemers te helpen bij het vinden van nieuw werk en hen te begeleiden 'van-werk-naar-werk' (zie Castelein, Jansen en Oosterwaal) of samenwerkingen aan te gaan met andere bedrijven (zie Castelein, Jansen en Oosterwaal).

Het is dan ook niet ondenkbaar dat er een 'circulaire economie' ontstaat waarbij mensen minder lang bij één en dezelfde werkgever werken, en waarbij, door gezamenlijke investeringen van tijd en geld in duurzame inzetbaarheid, werknemers gemakkelijker in de arbeidsmarkt kunnen blijven participeren (zie, onder andere, Castelein, Jansen, Oosterwaal en Van de Goorbergh). Dit vereist een nieuwe kijk op investeringen in schooling, waarbij men niet alleen de belangen van de organisatie en de individuele werknemer zelf ziet, maar ook de belangen van andere organisaties en de maatschappij. Sommige geïnterviewden betwijfelen echter of dit snel zal gebeuren en

geloven meer in interne mobiliteit (zie Heederik). Anderen denken dat de angstcultuur ten aanzien van externe mobiliteit kan worden weggenomen door te investeren in een veilige cultuur, waarin leidinggevenden meer aandacht geven aan de veranderlijke ambities van werknemers (zie Jansen) en een betere infrastructuur die individuen kan begeleiden 'van-uitkering-naar-werk' of 'van-werk-naar-werk' (zie Castelein, Jansen, Oosterwaal en Witjes).

Beide opvattingen hebben met elkaar gemeen dat werkgevers aandacht zullen moeten besteden aan de impact die hun beleid heeft op interne en externe stakeholders, en op systemen.

### **3 Een langetermijnperspectief** (De Prins et al., 2015; Ehnert, 2014)

Het hanteren van een langetermijnperspectief houdt in dat stakeholders bij het nemen van beslissingen ook de impact van hun keuzes voor toekomstige gebeurtenissen meewegen en anticiperen op toekomstige gebeurtenissen die invloed hebben op alle pijlers van duurzame inzetbaarheid: het loopbaanpotentieel, werkvermogen en de vitaliteit van werknemers. Volgens de geïnterviewden hebben veel

werkgevers en werknemers vaak een kortetermijnvisie (zie Van de Goorbergh). In het huidige liberale klimaat met een korte tijdshorizon is er vaak te weinig ruimte voor het formuleren van langetermijndoelstellingen (zie Van der Gulden). Werkgevers, HRM, werknemers en andere arbeidsmarktpartijen hebben nog te weinig oog voor de noodzaak van het investeren in duurzame inzetbaarheid en zijn weinig geneigd problemen op te lossen waarvan ze nog geen last hebben en ook niet zeker weten of zij er wel last van gaan krijgen (zie Geurts, Van de Goorbergh, Van der Gulden en Van der Heijden). Alle geïnterviewden merken echter op dat organisaties en individuen méér zouden moeten anticiperen op externe ontwikkelingen die zowel op de korte als op de langere termijn belangrijke gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt en het eigen personeelsbestand (zie o.a. Van de Goorbergh). Verschillende externe ontwikkelingen worden door de geïnterviewden genoemd, waaronder:

De verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd (verhoging van de AOW-leeftijd en vermindering van de pensioensopbouw) als gevolg van een hogere levensverwachting die langer werken in de toekomst noodzakelijk maakt (zie o.a. Hensen en Heederik);

Een toenemend gebrek aan vitaliteit en meer ziekteverzuim (wat zich uit in presenteïsme en absenteïsme) welke samenhangen met zowel de vergrijzing van het personeelsbestand als de werkintensivering, onder andere door een toenemende druk op marges (zie Heederik, Mustafa en Van Gestel);

Een toenemende baanonzekerheid als gevolg van verdergaande concurrentie en marktonzekerheid die verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt in de hand werkt (zie Castelein, Geurst, Xavier, Oosterwaal en Van de Goorbergh);

De technologische ontwikkelingen die ervoor zorgen dat het voor alle opleidings- en arbeidsmarktcategoryen steeds moeilijker wordt om de arbeidsmarktwaarde van individuele werknemers voor langere tijd te behouden (zie Van de Goorbergh, Witjes en Xavier).

In het licht van deze ontwikkelingen is het noodzakelijk voor organisaties, HRM, werknemers en andere arbeidsmarktpartijen om een langetermijnvisie te adopteren (zie Van de Goorbergh). Marktonzekerheid en de economische crisis maken het tegelijkertijd echter juist moeilijk om te investeren in duurzame inzetbaarheid

en menselijk kapitaal (zie Kalshoven, Rotteveel, Van de Goorbergh, Van der Heijden en Witjes). Het is immers moeilijk in te schatten welke investeringen zullen renderen. Bovendien heb je als werkgever weinig invloed op het 'wel een wee' van je werknemers buiten werktijd om (zie Rotteveel). Met een preventieve aanpak moeten problemen worden voorkomen of vroegtijdig worden gesignaleerd en dat betaalt zich op de langere termijn wel terug (zie, onder andere, Heederik, Jansen en Rotteveel).

De geïnterviewden erkennen ook dat investeringen in duurzame inzetbaarheid van de verschillende doelgroepen (bijvoorbeeld werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt) niet direct economisch voordeel zullen opleveren (zie Stam & Casteleijn en Heederik), maar verwachten dat deze op langere termijn wel (economische) baten zouden kunnen opleveren.

## **4 Een inclusieve benadering van duurzame inzetbaarheid** (De Prins et al., 2015)

Ontwikkeling van personeel richt zich in de regel vooral op diegenen met de hoogste toegevoegde waarde (voor organisatie of maatschappij). Deze exclusieve benadering kan echter

de maatschappelijke legitimatie van organisaties en hun beleid negatief beïnvloeden. Ook op de langere termijn kan deze benadering problemen opleveren, zoals het verliezen van concurrentiekracht door het gebrek aan bijscholing, bijvoorbeeld van flexwerkers, en een afname van hun duurzame inzetbaarheid (zie Van de Goorbergh).

Duurzame inzetbaarheid is meer dan een vergrijzingsthema. Het is belangrijk voor alle leeftijdsgroepen, voor alle opleidings- en arbeidsmarktcategoryen en in elke loopbaanfase (zie Rotteveel en Van de Goorbergh). Duurzaam-inzetbaarheidsbeleid moet zich daarom niet alleen richten op 'het aan het werk houden van ouderen', maar is een doel op zich (zie Heederik, Hensen, Pille & Kras, Oosterwaal en Van de Goorbergh).

Er wordt in het duurzaam-inzetbaarheidsdebat nog veel te weinig aandacht besteed aan jongeren (zie Rotteveel, Pille & Kras en Van de Goorbergh). Zowel werknemers met een permanent als met een flexibel contract zouden in het duurzaam-inzetbaarheidsbeleid moeten worden opgenomen (zie Heederik, Oosterwaal en Van de Goorbergh). De verschillen tussen deze twee groepen ten aanzien van hun rechten in het

huidige beleid zorgen voor toenemende ongelijkheid op de arbeidsmarkt. De kloof die ontstaat tussen werknemers met een vast contract en werknemers met een flexibel contract zou kunnen worden gedicht door enkel contracten voor 'bepaalde duur' aan te bieden (zie Oosterwaal en Van de Goorbergh) en hieraan gelijke rechten te koppelen. Dit zou moeten leiden tot een gelijkere en eerlijke toegang tot opleiding en educatie.

Ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zouden in het duurzaam-inzetbaarheidsbeleid moeten worden betrokken (zie Heederik en Witjes). In het licht van de technologische ontwikkelingen, zoals robotisering, is het overigens de vraag of er wel genoeg werk voor iedereen beschikbaar zal zijn, wat de discussie over het basisloon en het waarderen van andere soorten werk (bijvoorbeeld mantelzorg en vrijwilligerswerk) weer heeft doen oplopen (zie Xavier en Van der Gulden).

## **5** **Maatwerk** (De Prins et al., 2015)

Niet iedere werknemer en niet elke werkgever zijn hetzelfde. Een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid zou daarom rekening moeten houden met de diversiteit van werkgevers en werknemers. Met betrekking tot werknemers zou er bijvoorbeeld kunnen worden gekeken naar de levensfase of de ambities of capaciteiten van individuele werknemers (zie Jansen en Van der Heijden). In een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid moet er ruimte zijn om ambities en behoeften van werknemers en werkgevers steeds opnieuw onderwerp van gesprek te laten zijn. Dit vraagt op gezette tijden om een dialoog tussen werkgever en werknemer waarin in principe ook verworven rechten van werknemers bespreekbaar kunnen worden gemaakt en waarin wederzijdse verwachtingen kunnen worden geëxpliciteerd (zie Pille & Kras en Xavier). Ten aanzien van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid is er dan ook niet één beste manier (zie Inhealth). Je zult moeten uitgaan van de ambities en de doelstellingen van de organisatie én van de werknemers zelf, en binnen dat kader nagaan wat mogelijk en wenselijk is.

Maatwerk is belangrijk (zie Stam & Casteleijn en

Jansen). Het is daarbij cruciaal om te kijken wat het probleem is, om vervolgens een op maat gesneden advies te kunnen geven dat betrekking heeft op alle pijlers van duurzame inzetbaarheid. Ook kwesties die te maken hebben met de gezondheid van werknemers moeten op individueel niveau worden bekeken en gemeten (zie Van der Gulden). Organisaties (en ook HRM, managers, re-integratieconsulenten en mobiliteitscentra) zullen formeel of informeel het gesprek moeten aangaan om problemen in kaart te brengen, bespreekbaar te maken, maar ook om te kijken wat de ambities en mogelijkheden van de werknemers zelf zijn (zie Heederik, Hensen, Jansen en Oosterwaal). Deze dialoog wordt echter bemoeilijkt door recent aangescherpte regelgeving (zie Mustafa).

Dialoog en persoonlijke aandacht zijn voor het stimuleren van duurzame inzetbaarheid echter essentieel volgens velen (zie Geurts, Heederik, Hensen, Jansen, Mustafa, Pille & Kras, Oosterwaal, Xavier, Van der Heijden en Van Gestel). In grotere organisaties zal dat echter moeilijker gerealiseerd kunnen worden. Maar met behulp van nieuwe technologieën (zoals apps) zou in kaart kunnen worden gebracht welke ambities iemand heeft en wat nodig is om deze daadwerkelijk te verwezenlijken (zie Heederik en



Xavier). Inzicht in succesvolle transitie op basis van data en onderzoek helpt het succes van toekomstige arbeidsmarkttransities te vergroten. Technologie kan worden gebruikt ter ondersteuning van de dialoog, maar kan het menselijke contact niet vervangen. Laagdrempeligheid, steun en vertrouwen zijn belangrijk (zie Heederik, Jansen, Van der Heijden en Van Gestel). Re-integratieconsulenten of preventieadviseurs kunnen daarbij een meer proactieve rol spelen (zie Hensen). Ook in het geval dat iemand werkzoekend is, is het belangrijk om direct het persoonlijke gesprek aan te gaan. Hoe langer iemand uit de running is, des te moeilijker het is om weer aan het werk te komen (zie Castelein en Witjes).

Voor het leveren van maatwerk ten aanzien van verzuimpreventie en mobiliteit wordt gepleit voor minder vastomlijnde cao's (raam-cao's) die meer ruimte geven aan organisaties om naar eigen inzicht en behoefte duurzame inzetbaarheid vorm te geven (zie Stam & Casteleijn, Jansen en Kamperbeek).

## **6 Een actieve rol van werknemers**

(De Prins et al., 2015)

De grote nadruk op de dialoog in het duurzaam-inzetbaarheidsdebat impliceert een actieve rol van individuen in het handhaven en versterken van de individuele duurzame inzetbaarheid. Veel werknemers zijn zich echter nog niet, of te weinig, bewust van het feit dat zij zelf de 'eigenaar zijn van hun eigen loopbaan' en zelf verantwoordelijkheid moeten nemen voor het behouden en ontwikkelen van hun duurzame inzetbaarheid (zie Geurts, Hensen, Mustafa en Rotteveel). Mogelijk durven ze niet, of zijn ze ook niet in staat, om deze eigen regie zelf te nemen (zie Jansen en Van de Goorbergh).

Werknemers moeten hier door de overheid en werkgevers actief bewust van worden gemaakt en vervolgens zelf de mogelijkheden voor interne en externe mobiliteit onderzoeken (zie Stam & Casteleijn, Pille & Kras, Rotteveel en Van de Goorbergh en Van der Heijden). Door het definiëren en het ervaren van duurzame inzetbaarheid als een gemeenschappelijk probleem, kan er in de dialoog juist actief worden nagedacht over een samen gedragen oplossing. Alle partijen moeten hun verwachtingen expliciet maken en uitleggen wat vanuit hun

perspectief het probleem is. Alleen dan kan een individuele werknemer aan de slag met een op maat gesneden advies (zie Stam & Casteleijn en Oosterwaal). De nieuwe regelgeving De zieke werknemer kan deze eigen rol van werknemers echter ondermijnen (zie Mustafa).

## **7 Ondersteuning voor duurzame inzetbaarheid**

(De Prins et al., 2015)

De actieve rol die individuen ten aanzien van hun eigen duurzame inzetbaarheid zouden moeten oppakken, impliceert niet dat er voor andere stakeholders geen actieve rol is weggelegd. Een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid vraagt om een bewustwordingscampagne, zowel in de richting van werkgevers als werknemers en opdrachtgevers (zie Hensen, Heederik, Geurts, Mustafa, Van de Goorbergh en Van der Heijden). Veel individuen lijken zich echter niet bewust te zijn van de invloed die zij zelf kunnen uitoefenen op hun duurzame inzetbaarheid (zie Van der Gulden) of worden daarin door wetgeving belemmerd (zie Mustafa). Ondersteuning vanuit de organisatie, of vanuit andere stakeholders, is nodig om de 'zelfmanagementvaardigheden' te kunnen ontwikkelen en loopbaankansen te kunnen benutten (zie Geurts, Hensen,

Jansen, Oosterwaal en Xavier) en vormt daarmee een belangrijk onderdeel van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid.

Belangrijk is dat de aandacht voor duurzame inzetbaarheid op verschillende manieren in de organisatie- en de HRM-praktijken is gewaarborgd (zie Hensen) en wordt gecommuniceerd (zie Van de Goorbergh). Werknemers moeten volgens de geïnterviewden al vanaf het begin van de aanstelling worden meegenomen in de visie van de werkgever (zie Geurts, Hensen en Xavier) en dienen te worden overtuigd van de noodzaak van duurzame inzetbaarheid (zie Van der Gulden). Dit vraagt volgens sommigen om een harde confrontatie met de gevolgen van een ongezonde levensstijl (zie Hensen).

Om elke werknemer te kunnen bereiken zal in een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid gebruik moeten worden gemaakt van een herkenbare communicatiestrategie (zie Hensen). HRM-vertegenwoordigers, leidinggevenden en verzuimcoördinatoren zullen individuen moeten ondersteunen bij het onderhouden en creëren van hun werkvermogen, vitaliteit en loopbaanpotentieel door het beschikbaar stellen van tijd en geld aan werknemers, en door persoonlijke aandacht, informatie, steun, vertrouwen en

loopbaankansen te geven. Barrières, zoals taalproblemen, moeten worden weggenomen (zie Geurts, Heederik en Hensen).

Monitoring van de gezondheid en motivatie van werknemers kan de bewustheid verder vergroten en uitvalkanssen verkleinen. Op basis van een op maat gesneden individueel advies kunnen werknemers werken aan werkvermogen en hun vitaliteit (zie Van der Gulden).

## **8 Samenwerkingsrelaties met andere interne en externe partijen** (partnerships) (De Prins et al., 2015; Ehnert, 2014)

'Individuele verantwoordelijkheid' en 'steun vanuit de organisatie' impliceren dat duurzame inzetbaarheid een 'multiple-actor'-vraagstuk is waarop meerdere partijen in dialoog met elkaar een antwoord moeten vinden (zie, onder andere, Hensen en Stam & Casteleijn). Voor het formuleren van een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid dienen arbeidsorganisaties en HRM-vertegenwoordigers dan ook vertrouwens- en samenwerkingsrelaties op te bouwen met interne en externe partijen (waaronder overheid, vakbonden, UWV, onderwijsinstellingen, werkgevers, ondernemingsraden, werknemers

en managers) (zie Jansen, Heederik, Van der Heijden, Van Gestel en Xavier). Hierbij dient men een gemeenschappelijk doel voor ogen te hebben en uit te gaan van gezamenlijke belangen, in plaats van spanningsvelden te creëren (zie Hensen) en de onderlinge verschillen te benadrukken. Juist door de complexiteit en de verschillende invalshoeken van de problematiek te erkennen, kunnen vruchtbare oplossingen worden gevonden (zie Stam & Casteleijn). Ook gespecialiseerde diensten en adviesbureaus (zie Inhealth, en Pille & Kras) kunnen als partner meedenken over re-integratie van langdurig zieke werknemers (zie Witjes en Van Gestel) of 'van-werk-naar-werk'-transities ondersteunen (zie Castelein, Oosterwaal en Xavier).

In de praktijk zien de geïnterviewden echter vaak dat partijen verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid van zich afschuiven en neerleggen bij anderen, terwijl partijen juist van elkaar zouden kunnen leren en met elkaar moeten samenwerken (Jansen, Van Gestel en Xavier). Dit geldt ook voor interne en externe stakeholders die betrokken zijn bij re-integratieprocessen van zieke werknemers. In plaats van het zoeken naar samenwerking is er een tendens om de grenzen tussen ieders rol sterk af te bakenen en geen verantwoordelijkheid te nemen voor de

impact van de eigen keuzes op andere gebieden. Hierdoor wordt er veelal langs elkaar heen gewerkt en worden mogelijkheden om meerdere doelen tegelijk te realiseren niet gezien of niet benut (zie Van Gestel). Een gebrek aan samenwerking en aan het nemen van gedeelde verantwoordelijkheid valt ook toe te schrijven aan de (divisie)structuur van organisaties, de organisatie van financiële middelen in onderwijs en opleidingsfondsen, en verschillende cao's die mobiliteit belemmeren (zie Castelein, Jansen en Kampherbeek).

## **9** Meervoudige doelstellingen (Ehnert, 2014)

Werken aan duurzame inzetbaarheid is een vorm van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' en 'sociaal ondernemen' (zie Heederik, Jansen en Vinke). De eerder besproken criteria van duurzame inzetbaarheid impliceren meervoudige (economische, sociale en ecologische) beleidsdoelstellingen en een afstemming van systemen en praktijken. Voor het bepalen van deze doelstellingen zal in de huidige discussie eerst een moreel en ethisch waardenkader moeten worden geformuleerd (zie Xavier) en zal ethisch leiderschap noodzakelijk zijn (zie Van der Heijden). Bij het ontwikkelen, implementeren en

gebruiken van het beleid zullen de gezamenlijke, meervoudige doelstellingen niet uit het oog moeten worden verloren (zie Hensen). Werkgevers zullen daarbij zeker het bedrijfsbelang in ogenschouw willen nemen (zie Mustafa). Duurzame inzetbaarheid is dan ook geen 'hobby van HRM' (zie Rotteveel), maar hoopt bij te dragen aan de economische organisatiedoelen (zie Mustafa). Een puur kostengedreven aanpak kan op korte termijn wellicht aantrekkelijk lijken, maar kan op de langere termijn juist meer economische en sociale kosten met zich meebrengen (zie Jansen, Van de Goorbergh en Xavier).

## **10** Inherente spanningen rondom duurzame inzetbaarheid (Ehnert, 2014)

Duurzaam-inzetbaarheidsbeleid moet rekening houden met de aanwezigheid van spanningsvelden als gevolg van de multiple doelen en belangen van stakeholders bij duurzame inzetbaarheid. Dit wordt ook door de geïnterviewden gesignaleerd. Spanningsvelden zijn onder andere:

1 Het spanningsveld dat ontstaat wanneer organisaties het *human capital* efficiënt willen benutten en tegelijkertijd de instandhouding hiervan moeten garanderen (Ehnert, 2014; Peters & Lam, 2015). Managers moeten in de praktijk bijvoorbeeld een afweging maken tussen het al dan niet aannemen van een opdracht in sterk concurrerende markten met lage winstmarges, met negatieve gevolgen voor de werkdruk en kwaliteit van de dienstverlening. Werkgevers en leidinggevenden die zich bewust zijn van dit spanningsveld tussen (economische en sociale) kosten en baten op de korte en langere termijn zullen hierbij een balans moeten zien te vinden (zie Heederik). In dit voorbeeld zou dat kunnen betekenen dat opdrachten waarbij werknemers worden overbelast ten koste van hun duurzame inzetbaarheid op de lange termijn niet worden aangenomen, of dat de dialoog met de opdrachtgevers wordt aangaan, waarbij expliciete economische en sociale doelstellingen leidend kunnen zijn (zie Stam & Casteleijn). In ditzelfde voorbeeld zouden ook interne stakeholders vanuit hun gezamenlijke, meervoudige doelstellingen, zoals efficiency en duurzame inzetbaarheid, met elkaar in gesprek kunnen gaan over deze spanningsvelden (zie Hensen en Stam & Casteleijn);

2 Ook het spanningsveld tussen economische doelen (zoals winstgevendheid en marktaandeel) en sociale doelen (zoals sociale zekerheid, veiligheid, welzijn, welvaart en maatschappelijke legitimatie) vraagt om een creatief antwoord dat beide doelen verenigt (zie Van Gestel). Zo kunnen managers HRM-praktijken ontwikkelen waarin tegelijkertijd een antwoord wordt gegeven op het ouderen- én het participatievraagstuk. Werkgevers die in het kader van de Participatiewet worden gestimuleerd om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt op te leiden en aan het werk te helpen, kunnen door het creëren van duobanen deze doelstelling verenigen met de doelstelling om het werkvermogen van ouderen te vergroten. Deze twee doelgroepen (ouderen en herintreders) zouden elkaar kunnen helpen door binnen een organisatie samen één taak op zich te nemen. Deze creatieve oplossing vraagt om steun en begrip van andere stakeholders, zoals collega's en managers, van uitkeringsinstanties die meer moeten inspelen op de behoeften van werkgevers en van werknemers aan maatwerk en flexibiliteit, en van opdrachtgevers die een dergelijke aanpak moeten goedkeuren en waarderen (zie Heederik en Hensen).

In de interviews wordt nadrukkelijk aangegeven dat een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid vraagt om het hanteren van meervoudige perspectieven, waarden en belangen van de betrokken stakeholders (zie Heederik en Stam & Casteleijn) en om deze te balanceren (zie Van der Heijden). Solidariteit kan hierbij een leidend principe zijn (zie Xavier). Stakeholders, waaronder ook werknemers en leidinggevendenden, zullen zich hiervan bewust moeten zijn en manieren moeten vinden om hiermee om te gaan. Dit is echter niet gemakkelijk, zeker niet in een arbeidsmarktcontext waarin systemen en culturen nog geschoeid zijn op verzorgingsstaatprincipes (zie Geurts en Kalshoven). Het onderkennen van deze spanningsvelden is echter essentieel, omdat er dan gezocht kan worden naar antwoorden die door alle partijen kunnen worden gesteund.

3 Duurzame inzetbaarheid kampt ook met spanningen tussen kortetermijndoelstellingen (zoals flexibiliteit, wat gepaard gaat met kortetermijn*commitment* tussen werkgever en werknemer/opdrachtnemer) en langetermijndoelstellingen (zoals baan- en inkomenszekerheid, investeringen en *commitment*, loyaliteit, investeren in opleiding en kennisdeling). Het vinden van een balans in het

spanningsveld tussen korte- en langetermijndoelstellingen wordt, zo blijkt uit de interviews, erg bemoeilijkt door de grote mate van onzekerheid over de toekomstige vraag naar arbeid en vaardigheden. In het licht van technologische ontwikkelingen is er grote onduidelijkheid ten aanzien van de vraag naar arbeid op de langere termijn (zie Van der Gulden en Xavier) en over welke vaardigheden er nodig zullen zijn, en is onduidelijk of de Nederlandse economie in de toekomst zal kampen met een krappe of een ruime arbeidsmarkt, en of dat geldt voor sommige of voor alle typen functies (zie Kalshoven, Van de Goorbergh en Xavier). Ook is het onzeker of investeringen in duurzame inzetbaarheid in de toekomst kunnen worden terugverdiend (zie Rotteveel).

Om zich te wapenen tegen onzekere schommelingen in de marktvaart kiezen werkgevers steeds vaker voor het aanbieden van kortetermijncontracten (zie Geurts en Van de Goorbergh). Paradoxaal genoeg impliceert de toename van flexibele arbeidskrachten juist dat alle stakeholders meer moeten investeren in duurzame inzetbaarheid van individuen en ook, of juist, van individuen met een flexibel contract (zie Castelein, Heederik, Oosterwaal en Van de Goorbergh).

De ultieme vraag, die ook in de interviews regelmatig wordt gesteld, is wie voor het investeren in duurzame inzetbaarheid betaalt (zie Van de Goorbergh en Witjes) en welke stakeholders vanuit welke rol de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid op zich zullen moeten nemen (zie Jansen en Van Gestel), en wie daar direct of indirect de vruchten van plukt (zie Castelein). Zijn dat bijvoorbeeld de 'con-collega's' binnen de branche (zie Geurts) of binnen het regionale netwerk dat samenkomt in het Mobility Center (zie Jansen)? Bewegen we naar een circulaire economie waarin we in het belang van het collectief en van onszelf werknemers moeten 'opleiden voor de buurman' (zie Castelein)?

En moeten duurzaam-inzetbaarheidsinitiatieven op collectief niveau worden geregistreerd, met een grote sturende rol van de overheid (zie Van der Heijden), of juist op regionaal niveau (zie Jansen)? Moet de centrale overheid duurzame inzetbaarheid stimuleren via financiële prikkels door werkgevers of werknemers die te weinig werk maken van duurzame inzetbaarheid en transitievergoedingen te sanctioneren? Of via positieve prikkels (zie Oosterwaal en Rotteveel), zoals subsidies (zie Heederik)? Zijn individuele werknemers primair zelf verantwoordelijk voor

hun opleiding en de regie voor hun loopbaan (zie Geurts)? Of zijn dat de werkgever en werknemer samen (zie Van de Goorbergh)? Velen geven aan dat werknemers (en ook andere stakeholders) niet weten waar ze de middelen die nodig zijn voor het investeren in duurzame inzetbaarheid vandaan moeten halen. Dit geldt ten aanzien van financiële middelen en tijd, en ten aanzien van steun van hun leidinggevenden (zie Castelein, Hensen en Jansen).

Wat is de rol van cao's in het stimuleren van duurzame inzetbaarheid? En zijn de huidige cao-afspraken niet te belemmerend voor duurzame inzetbaarheid, als gevolg van de verworven rechten die werknemers percipiëren (zie Geurts en Jansen)? Moet de regelgeving verder worden geflexibiliseerd en verbreed, waardoor maatwerk ten aanzien van duurzame inzetbaarheid beter mogelijk is en transities tussen sectoren worden vergemakkelijkt (zie Kamperbeek)? Is de wijze waarop opleidingsgelden (kunnen) worden aangewend nog te afhankelijk van verouderde en verkokerde systemen (zie Castelein en Oosterwaal) waarbij wordt gedacht in sectoren, met ieder hun eigen cao's (zie Kamperbeek)?

Sommige geïnterviewden geven aan dat de huidige arbeidsmarkt, onderwijs, financiële

systemen en de oude verzorgingsstaatscultuur niet de juiste prikkels geven die nodig zijn om individuen en andere stakeholders te stimuleren om te investeren in duurzame inzetbaarheid (zie Jansen, Geurts en Kalshoven). Wordt proactief gedrag van werkgevers en werknemers die in het kader van de Wet verbetering poortwachter de verantwoordelijkheid voor vitaliteit en re-integratie op zich willen nemen niet tegengewerkt door de aanscherping van de interpretatie van de wet- en regelgeving door de Autoriteit Persoonsgegevens die de mogelijkheden voor de dialoog tussen werkgever en werknemer op de werkvloer over duurzame inzetbaarheid sterk beperkt (zie Mustafa en Van de Goorbergh)?

Systeemvernieuwing vraagt daarom om radicale veranderingen (zie Kalshoven) en meer samenwerking, onderlinge steun en kennisdeling ten aanzien van duurzame inzetbaarheid tussen alle partijen (zie Rotteveel en Van Gestel), al dan niet bemiddeld door interne professionals gespecialiseerd in duurzaam inzetbaarheid of externe adviesbureaus (zie Stam & Casteleijn en Pille & Kras).

Alle maatregelen zullen erop gericht moeten zijn een veilig klimaat te creëren om de duurzame (interne en externe) inzetbaarheid van individuen

te vergroten (zie Geurts, Jansen en Van de Goorbergh), waarbij alle stakeholders over hun eigen schaduw moeten durven springen en vanuit de dialoog moeten samenwerken om te komen tot een gezamenlijk gedragen oplossing voor het complexe vraagstuk rondom duurzame inzetbaarheid (zie Xavier).

### **Meervoudige criteria voor een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid**

De evaluatie van de visies van de geïnterviewden aan de hand van tien criteria voor duurzaam HRM-beleid laat zien dat alle geïnterviewden één of meerdere van de criteria voor een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid benoemden. Het beeld dat hieruit naar voren komt, ondersteunt het belang van het nemen van gedeelde verantwoordelijkheid door werkgevers, werknemers en andere arbeidsmarktpartijen voor het ontwikkelen, implementeren en gebruiken van een duurzame inzetbaarheidsbeleid, met expliciete aandacht voor het balanceren van meervoudige doelstellingen (*people, profit, planet*), rekeninghoudend met korte- en langetermijncondities en -uitkomsten. Een dergelijk beleid zou idealiter gekenmerkt moeten zijn door een inclusieve aanpak, waarin ook de zwakkere arbeidsmarktpartijen worden meegenomen, en waarin bovendien ruimte is voor maatwerk. Door het

expliciteren en communiceren van wederzijdse verwachtingen en spanningsvelden, kunnen partijen de dialoog aangaan om een gezamenlijke doelstelling te formuleren en gezamenlijke antwoorden te vinden om de duurzame inzetbaarheid van individuele werknemers te vergroten, opdat deze toegevoegde waarde kunnen leveren voor henzelf, hun omgeving, organisaties en voor de maatschappij.

## Conclusie en discussie

Doel van dit onderzoeksrapport was om een bijdrage te leveren aan het maatschappelijke debat rondom duurzame inzetbaarheid. De centrale onderzoeksvraag luidde als volgt: Hoe kunnen arbeidsmarktpartijen (stakeholders) zorg dragen voor het behouden en vergroten van de duurzame inzetbaarheid van deelnemers op de Nederlandse arbeidsmarkt om gedurende de gehele loopbaancyclus toegevoegde waarde te kunnen leveren ten behoeve van henzelf, hun omgeving, arbeidsorganisaties en de maatschappij?

Voor het formuleren van een antwoord op deze vraagstelling werden in Deel 1 de samenvattingen van negentien diepte-interviews met vooraanstaande experts en managers van Facilicom Group gepresenteerd die ieder vanuit hun eigen expertisegebied, positie en ervaringen hun opvattingen over en visies op de noodzaak van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid deelden. In Deel 2 werden deze interviews geëvalueerd aan de hand van tien criteria voor duurzaam (arbeidsmarkt- en HRM-)beleid, afkomstig uit de Sustainable HRM-literatuur.

Duurzame inzetbaarheid werd door de geïnterviewden gezien als een multidimensionaal concept waarvan de onderliggende dimensies

verwijzen naar kenmerken van individuen die hun arbeid aanbieden op de arbeidsmarkt. Een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid zou zich moeten richten op:

- 1) Behoud en versterking van het fysieke en mentale werkvermogen (*workability*) van individuen. Dit vraagt om het proactief bewaken van de gezondheid (en werk-privébalans) van individuen op korte en lange termijn.
- 2) Behoud en versterking van de vitaliteit (*vitality*). Dit onderstreept het belang van het blijvend motiveren van individuen om hun arbeidsgeluk tot de pensioengerechtigde leeftijd te optimaliseren.
- 3) Behoud en versterking van het loopbaanpotentieel (*employability*). Dit impliceert het continu of 'routinematig' investeren in vakkennis en vaardigheden van individuen, rekeninghoudend met de veranderende en onvoorspelbare markt vraag naar arbeid en competenties.

Duurzame inzetbaarheid werd gezien als essentieel voor het behoud van het arbeidsmarkt-perspectief van alle arbeidsmarkt-categorieën (jong en oud, hoog- en laagopgeleid, met een vast of een flexibel contract, et cetera). Met het oog op het waarborgen van zowel flexibiliteit als zekerheid voor werkgevers en werknemers

dient duurzame inzetbaarheid te worden ingebed in een proactief (integraal) arbeidsmarkt- en/of HRM-beleid. Alhoewel individuen en werkgevers werden aangewezen als de primaire 'probleem-eigenaren' van duurzame inzetbaarheid, kwam naar voren dat het realiseren van duurzame inzetbaarheid een complexe en uitdagende collectieve verantwoordelijkheid is van vele stakeholders binnen en buiten arbeidsorganisaties. Sommige arbeidsmarktgroepen zullen, zo bleek uit de interviews, extra steun moeten ontvangen, zoals:

- 1) Individuen met een lage opleiding die zich vaak te weinig bewust zijn van het belang van een gezonde levensstijl;
- 2) Individuen met een taalachterstand die in steeds complexere en meer digitale werk-omgevingen aan inzetbaarheid dreigen te verliezen;
- 3) Individuen met flexibele arbeidsmarkt-contracten die geringe toegang hebben tot opleiding en ondersteuning;
- 4) Individuen van wie het baanperspectief onder druk staat als gevolg van technologische ontwikkelingen en in andere sectoren werk moeten vinden;
- 5) Individuen die in de context van de Participatiewet worden geactiveerd om een arbeidsplaats in reguliere werkomgevingen te zoeken;

6) Ouderen die door negatieve leeftijdsstereotypering gedemotiveerd raken. Idealiter zou een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid zich op alle criteria van Sustainable HRM moeten richten. Dit zou moeten leiden tot een inclusieve arbeidsmarkt met een optimale balans tussen interne en externe (en vrijwillige) mobiliteit, waarbij flexibiliteit voor alle partijen gepaard gaat met zekerheid. Op basis van een gedeelde langetermijnvisie zouden stakeholders met samenwerkingspartners in dialoog moeten gaan over de volgende vragen:

Hoe creëren we de cultuur, structuur en de systemen die individuen en bedrijven prikkelen én in staat stellen om geld en tijd te investeren in duurzame inzetbaarheid?;

Hoe verdelen we de verantwoordelijkheden en kosten voor duurzame inzetbaarheid tussen interne en externe stakeholders, en binnen en tussen organisaties?;

Door wie, hoe, in welke mate en op welk niveau moet een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid worden geregisseerd en gereguleerd? Volgens de geïnterviewden kunnen alle stakeholders in de arbeidsmarkt bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. In het onderstaande worden de potentiële rollen van werknemers, werkgevers, opdrachtgevers (klanten),

vakbonden en de overheid kort besproken. Natuurlijk zijn er naast deze genoemde stakeholders ook andere partijen (zoals uitvoerders van het overheidsbeleid – UWV, gemeenten, et cetera, opleidingsinstituten, werkgeversverenigingen, et cetera) die een belangrijk rol hebben ten aanzien van het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van individuen op de arbeidsmarkt en het ontwikkelen, implementeren en uitvoeren van een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid.

#### *Werknemers*

Werknemers zullen in het licht van de participatiesamenleving de regie over hun eigen duurzame inzetbaarheid meer in eigen hand moeten nemen en het belang hiervan moeten onderkennen. Zij moeten zich, meer dan nu het geval is, bewust worden van de noodzaak van hun eigen inzetbaarheid op de korte en langere termijn en hiernaar handelen. Zij zullen bereid moeten zijn zich te blijven scholen en ontwikkelen om hun loopbaanpotentieel te behouden en te vergroten, en zorg moeten dragen voor hun eigen werkvermogen (gezondheid) en vitaliteit (motivatie). In het licht van mogelijk veranderende ambities en werkvermogens zullen zij geregeld de dialoog moeten (kunnen) aangaan met hun werk- of opdrachtgevers.

#### *Werkgevers*

Het bovenstaande impliceert dat ook werkgevers (waaronder leidinggevenden en HRM-functie-narissen) bereid moeten zijn om de dialoog met werknemers (en met andere stakeholders, zoals mobiliteitscentra en bedrijfsartsen) aan te gaan en verantwoordelijkheid te nemen om tijd en geld te investeren in de 'routinematige' opleiding van hun werk- of opdrachtnemers. Bovendien zullen zij, veel meer dan nu, systematisch aandacht moeten geven aan verzuimpreventie. Ook veranderingen in het baanontwerp (de zogenaamde leerwaarde van de functie), de organisatie van het werk (*jobrotation*), de cultuur (waaronder ook aandacht voor werkdruk) en de beloningsstructuur zullen nodig zijn om werknemers tot het einde van hun loopbaan uit te dagen, en om ze in staat te stellen en te motiveren om te blijven werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Dit vraagt ook om een nieuw organisatieklimaat, waarin negatieve leeftijdsstereotypering wordt weggenomen en veiligheid en vertrouwen wordt gecreëerd, waardoor (interne en externe) mobiliteit wordt gestimuleerd, geaccepteerd, en gefaciliteerd. Door meer uit te gaan van competenties, motivaties en ambities van werknemers, kunnen de mogelijkheden voor interne flexibiliteit meer worden benut. Dit vraagt ook om het in



kaart brengen en aanpakken van culturele en structurele belemmeringen voor mobiliteit.

Om een consistente boodschap rondom duurzame inzetbaarheid te kunnen uitdragen, zullen deze aanbevelingen moeten worden geborgd in alle aspecten van de organisatie en in het HRM-beleid. Dit houdt in dat alle doelstellingen van het duurzaam-inzetbaarheidsbeleid (*people, profit, planet*) voldoende aandacht dienen te krijgen en dat de ene doelstelling niet ten koste mag gaan van de andere. In de praktijk betekent het stellen van meervoudige doelstellingen, met oog voor de belangen van meerdere stakeholders, dat werkgevers zich bewust moeten zijn van aan duurzame inzetbaarheid gerelateerde spanningsvelden. Bewustwording van potentiële spanningsvelden maakt het mogelijk om hierop, in samenspraak met de stakeholders, een creatief antwoord te formuleren. Een constructieve samenwerking tussen werknemer, werkgever, HRM, de lijnmanager, ondernemingsraden en interne of externe experts is daarbij essentieel.

#### *Opdrachtgevers*

Ook opdrachtgevers (afnemers van goederen en diensten) kunnen duurzame inzetbaarheid van individuen bevorderen door

duurzaam-inzetbaarheidsinitiatieven van opdrachtnemers te ondersteunen en hiervoor begrip te hebben. Zo zouden zij bijvoorbeeld meer open kunnen staan voor creatieve oplossingen om duurzame inzetbaarheid te vergroten, zoals duobaanconstructies waarin oudere werknemers langer kunnen doorwerken, doordat ze geholpen worden door werknemers die in het kader van de Participatiewet in het bedrijfsleven worden opgeleid en worden begeleid naar een (vaste) baan. Op hun beurt zouden opdrachtgevers ook duurzaam-inzetbaarheidsmaatregelen van hun opdrachtnemers kunnen eisen.

Een belangrijk uitkomst van de studie is dat werkgevers, hun opdrachtgevers en andere partijen (UWV, vakbonden en opleidingsinstituten) kunnen samenwerken binnen (regionale of landelijke) netwerken teneinde opleidingen, proefstages en 'van-werk-naar-werk'-transities van individuele werknemers te faciliteren.

#### *Vakbonden*

Vakbonden zouden ruimte moeten bieden voor duurzame inzetbaarheid door het meer mogelijk maken van maatwerk binnen collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's). In de praktijk blijken

de sectorale cao's belemmerend te werken en flexibiliteit en arbeidsmobiliteit tegen te gaan. Dit vraagt, onder andere, om het verbreden van cao's. Vakbonden kunnen de dialoog aangaan met andere stakeholders, zoals werkgeversvertegenwoordigers en het UWV, en meer intensief samenwerken aan het ontwikkelen van nieuwe, creatieve *pilots* en initiatieven om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. Hierbij dient het gemeenschappelijk belang centraal te staan. Meer concreet krijgt dit al vorm op regionaal niveau, zoals op bedrijventerreinen waar werkgevers, UWV, vakbonden, en mogelijk andere partijen (bijvoorbeeld externe re-integratieconsulenten, organisatie- en adviesbureaus, uitzendorganisaties en gemeenten), met elkaar kunnen samenwerken om individuen die infrastructuur te bieden die een veilige (interne en externe) mobiliteit van werknemers kan vergemakkelijken.

#### *Overheid*

Alhoewel de meeste geïnterviewden aangaven dat de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid primair ligt bij de werknemers en werkgevers zelf, speelt de overheid een significante rol ten aanzien van het realiseren van duurzame inzetbaarheid. Niet alleen kan zij bijdragen aan het ontwikkelen van een visie

op duurzame inzetbaarheid en deze uitdragen naar andere stakeholders, het stimuleren van het bewustwordingsproces onder werkgevers en werknemers ten aanzien van de noodzaak van duurzame inzetbaarheid, het faciliteren van 'van-werk-naar-werk'-transities, en het tegengaan van negatieve leeftijdsstereotypering. Zij zal eveneens de structurele financiële en juridische randvoorwaarden moeten creëren om het verder ontwikkelen van een effectief duurzaam-inzetbaarheidsbeleid en de dialoog mogelijk en aantrekkelijk te maken. Dit vraagt volgens sommige geïnterviewden om radicale hervormingen van financiële, juridische, arbeidsmarkt- en onderwijsstelsels. De vraag is of de koppeling tussen de vaste baan, die op dit moment steeds minder in het bereik ligt van individuen, en sociale zekerheid daarbij moet worden losgelaten of niet. De meningen zijn verdeeld en interne mobiliteit wordt nog te weinig onderzocht. Ook kan de overheid subsidies verstrekken ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, scholing, en arbeidsmarktintegratie en -re-integratie, alsook voor taalcurssussen voor werknemers met een taalachterstand.

#### *Limitatie*

Doordat de focus in dit onderzoek expliciet gericht was op de visie van arbeidsmarkt- en duurzaam-inzetbaarheidsexperts en managers van Facilicom Group op de noodzaak van een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid zijn werknemers zelf relatief weinig aan het woord gelaten (enkel via de ondernemersraad). Om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van een (potentieel) integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid zou toekomstig onderzoek zich moeten richten op de vraag wat werknemers zelf zeggen nodig te hebben om te kunnen investeren in hun eigen duurzame inzetbaarheid.

## Aangehaalde literatuur

De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2015). Sustainable HRM for sustainable careers: Introducing the 'Respect Openness Continuity (ROC) model'. In A. De Vos & B.I.J.M. Van der Heijden. *Handbook of research on Sustainable Careers* (Chapter 21, pp. 319-334). Cheltenham, UK/ Northampton, MA, USA: Edgar Elgar.

De Lange, W. & Koppens, J. (2007). *De duurzame arbeidsorganisatie: Een geloofwaardig vervolg op maatschappelijk verantwoord ondernemen*. WEKA Uitgeverij: Amsterdam.

Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM. Mapping and coping with paradoxes and tensions. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 247-272). Heidelberg: Springer.

Peters, P. & Lam, W. (2015). Can *employability* do the trick? Revealing paradoxical tensions and responses in the process of adopting innovative *employability* enhancing policies and practices in organizations. *Zeitschrift für Personalforschung*, 29(34), 235-258.

Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bultmann, U., Burdorf, L., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J., & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: Een werkdefinitie*. 's Gravenhage: ZonMw.

