

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...



White paper

Integraal
Gezondheidsmanagement/
Duurzame Inzetbaarheid
op weg naar HR
riskmanagement

Auteur:
drs. Peter JH Dona



Oktober 2012

Personeel &
Organisatie

www.avansplus.nl

avans⁺
improving professionals

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar

Integraal Gezondheidsmanagement/Duurzame Inzetbaarheid op weg naar HR riskmanagement

In deze white paper worden op hoofdlijnen de belangrijkste kenmerken, ontwikkelingen en trends besproken op het gebied van Integraal Gezondheidsmanagement (IGM) en Duurzame Inzetbaarheid (DI). Wat is IGM/DI nu eigenlijk en wat betekent dit voor de werkgever en de werknemer in organisaties? En op welke wijze kunnen (HR) adviseurs een (strategische) adviesrol innemen naar hun klantorganisaties? En op welke facetten van IGM/Duurzame Inzetbaarheid is dat zinvol en effectief?

Deze white paper is geschreven door de kerndocent van de opleiding Register Adviseur Integraal Gezondheidsmanagement (RAIGM) van Avans⁺ en sluit aan bij de ontwikkeling van de opleiding van Avans⁺ waarin bedrijfskunde en HR steeds dichter naar elkaar toekomen. Daarbij staat steeds meer de vraag centraal welke Human Capital risico's loopt een organisatie en hoe kan HRM deze zo veel mogelijk beperken.

In deze white paper wordt door een bril van HR risicomanagement gekeken naar deze thema's. Immers de (duurzame en blijvende) inzetbaarheid van de werknemers is cruciaal voor de bedrijfscontinuïteit van organisaties. Daar waar mensen werken ontstaan er risico's. Dat kan te maken hebben met zaken als de verzwarende werkomstandigheden door de specifieke werkzaamheden van de organisatie (zoals in de bouw, gezondheidszorg, onderwijs, politie) of door de steeds dynamischer wordende omgeving en markt (zoals in de ICT branche, consumer products). Maar risico's kunnen ook liggen in persoonsgebonden factoren (aangeboren ziekte of gebrek), of een ongezonde leefstijl van een werknemer. Allemaal zaken die de inzetbaarheid van werknemers kunnen verstoren en dus de productiviteit kunnen verstoren. In een maatschappij waarin kennis steeds meer de belangrijkste 'productiebron' is geworden, is het inzicht in de oorzaken van dergelijke 'verstoringen' op inzetbaarheid en hierop kunnen sturen, van strategisch ondernemersbelang!

Achtereenvolgens treft u de volgende onderwerpen aan in deze white paper:

- + Trends en ontwikkelingen
- + Integraal Gezondheidsmanagement
- + HR risicomanagement
- + Managen van Duurzame Inzetbaarheid
- + Praktijkvoorbeelden
- + Rol & mogelijkheden voor de HR adviseur

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

Trends & Ontwikkelingen

Voordat we ingaan op, wat nu precies verstaan wordt onder IGM en Duurzame Inzetbaarheid, richten we ons eerst op de belangrijkste trends en ontwikkelingen rondom dit thema.

Duurzame Inzetbaarheid kan zich verheugen op een bijzonder grote belangstelling. Typ de term 'Duurzame Inzetbaarheid' in Google, en u zult verrast zijn door de enorme hoeveelheid links die beschikbaar zijn (69.000).


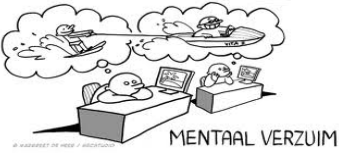

Maar ook steeds meer websites zijn ingericht rondom dit thema. Om er een aantal te noemen (www.wetenwaarjeaantoebent.nl; www.nationaalinzetbaarheidsplan.nl).

De overheid, het kabinet en de politiek hebben grote invloed op de aandacht rondom dit thema. Langer doorwerken, werkgelegenheid van 50-plussers, gezond ouder worden, betere leefstijl en het verminderen van de kosten van de gezondheidszorg zijn enkel een aantal voorbeelden.

Bij alle trends en ontwikkelingen kunnen we er een aantal destilleren die als meest belangrijke worden gezien en die ook consistent in het beleid van de overheid, maar zeker ook in organisaties te zien zijn. Het gaat dan om aspecten op het gebied van de arbeidsmarkt, trends in verzuim, kennis en competenties van werknemers, levensfase en generaties, bevlogenheid en verantwoordelijkheid nemen en dragen van werknemers voor de eigen inzetbaarheid.

Op de volgende pagina's lichten we deze trends kort toe.

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

Trends/ontwikkelingen	Toelichting
	<p>ARBEIDSMARKT</p> <p>Vergrijzing en ontgroening: de komende jaren hebben we te maken met de uitstroom van de babyboomgeneratie, ondanks de wijziging naar langer doorwerken. En we hebben te maken met een afname (ontgroening) van nieuw arbeidspotentieel (minder jongeren stromen de arbeidsmarkt op). Nu en de afgelopen jaren zijn er de nodige onderzoeksrapporten (bijv. Commissie Bakker) met cijfers over de verwachte arbeidstekorten verschenen. Getallen van 250.000 – 650.000 werden hierbij genoemd. Veel concreter wordt het als we kijken naar zichtbare ontwikkelingen in een aantal sectoren of branches. Zo geeft de sector Techniek aan dat de verwachting is dat men in de periode 2011- 2016, ongeveer 170.000 werknemers tekort gaat komen (bron: kaderbrief SZW 2012). De ICT branche, met een verwacht tekort van 9.000 werknemers (bron: computable, 2012) of de VOV zorg werknemers (verpleging en verzorging) in 2015 een verwacht tekort van 26.000 werknemers (bron: Stichting Arbeidsmarkt Zorgsector, 2012).</p>
	<p>TRENDS IN ZIEKTEVERZUIM</p> <p>Belangrijkste ontwikkelingen die hierin verwacht worden zijn, toename van vooral fysieke en psychisch verzuim in verband met de vergrijzing in organisaties (bron: NEA 2011). Ouderen verzuimen niet vaker dan jongeren, maar over het algemeen wel langer. Maar in het bijzonder de toename van leefstijlproblemen en arbeid wordt gezien als misschien nog wel een veel groter risico op verhoogd ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid (bron: De sociale staat van Nederland 2011, Sociaal Cultureel Planbureau, 2012). Gemiddeld is ca. 20-25% van het ziekteverzuim, arbeidsgerelateerd, dus oorzaak ligt in werk en/of werkomstandigheden (bron: NEA 2011).</p>
	<p>LEVENSFASE & GENERATIE</p> <p>Oudere werknemers zijn vaak éézijdig opgeleid, en de werkervaring is navenant. Uit onderzoek van TNO is gebleken dat de functieverblijfsduur (aantal jaren dat een werknemer dezelfde taken of functie uitvoert) een van de belangrijkste veroorzakers is van veranderingweerstand, wat eigenlijk vooral veranderangst is (angst om nieuwe taken op te pakken). De fysieke vermogens nemen af als je ouder wordt, maar factoren als intelligentie blijven goed of nemen zelfs nog iets toe. Ervaring brengt een extra dimensie met zich mee. Maar er zijn ook factoren die anders worden als men ouder wordt, het cognitief leren (in de schoolbankjes) wordt moeilijker, maar daar staat tegenover dat het inzicht en overzicht beter en sterker worden. Er bestaan veel fabels en vooroordelen over oudere werknemers, zoals minder productief. Cruciaal is om het HRM beleid, 'levensfaseproof' te maken zodat de inzetbaarheid zo optimaal mogelijk kan zijn.</p>

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

Trends/ontwikkelingen	Toelichting
	<p>BEVLOGENHEID & BETROKKENHEID</p> <p>We komen er steeds meer achter dat het meten van de medewerker tevredenheid niet zoveel zegt, en organisaties weinig harde feiten en conclusies geeft. Vanuit de wetenschap is de afgelopen jaren veel onderzoek verricht naar bevolegenheid van werknemers en de meetbaarheid hiervan (met name de onderzoekers: Schaufeli & Bakker). Aangetoond is dat bevolegen werknemers, een hogere inzetbaarheid en productiviteit kennen, minder verzuimen en met passie en plezier aan het werk zijn (bron: Streven naar 0% tevredenheid. Tevreden mensen doen hun best, bevolegen mensen maken het verschil. Juni 2012, 365/ArboNed).</p>
	<p>KENNIS & COMPETENTIES</p> <p>De eisen vanuit de omgeving van organisaties, marktontwikkelingen en de verdergaande informatisering & digitalisering vragen steeds hogere eisen aan kennis, vakmanschap en competenties. Werkgevers zien dat als één van de grootste risico's voor de komende jaren. Er ligt een duidelijke relatie tussen kennis en competenties, leeftijd van de werknemer en de functieverblijfsduur.</p> <p>Werkgevers geven aan dat een deel van hun werknemers niet beschikken over de juiste kennis en competenties, te weinig investeren in opleiding en ontwikkeling en zo minder goed inzetbaar zijn in de organisaties (bron: WEA 2011, TNO).</p> <p>Maar we zien ook dat opleidingsbudgetten in organisaties vaak voor 80% gericht zijn op de jongere werknemers (< 45 jaar), waardoor vooral bij de oudere werknemer het risico 'kennistekort' ontstaat.</p>
	<p>VERANTWOORDELIJKHEID OVER EIGEN INZETBAARHEID</p> <p>In 2009 is door de SER, in het rapport 'Een kwestie van gezond verstand' al geschreven dat werknemers een verantwoordelijkheid dragen m.b.t. bijvoorbeeld de leefstijl. De SER geeft hierbij aan, als een werkgever, een werknemer met en ongezonde leefstijl die gevolgen heeft voor zijn inzetbaarheid, meerdere malen hierop aanspreekt en allerlei faciliteiten heeft geboden, dit kan en mag leiden tot ontbinden van de arbeidsovereenkomst.</p> <p>Duidelijk is in ieder geval dat het nemen en dragen van verantwoordelijkheid van de werknemer over de eigen inzetbaarheid (en deze duurzaam te laten zijn) steeds meer zichtbaar wordt in literatuur en beleidsontwikkelingen van de overheid. Hierbij gaat het niet alleen om gezondheid en de leefstijl, maar ook over investeren in opleiding en ontwikkeling, in de balans tussen werk en privé. Met andere woorden, kijkend naar het bovenstaande punt rondom (oudere) werknemers en het blijven beschikken over de juiste kennis en competenties, wordt steeds meer gevonden dat de werknemer ook hier zelf een bijdrage aan moet leveren.</p> <p>In de richtlijn Duurzame Inzetbaarheid van de NEN (NPR 6070) wordt dit eigenaarschap genoemd.</p>

Tabel 1 Overzicht van trends & ontwikkelingen in gezondheidsmanagement. Dona HR Advies BV, 2012.

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

In eerder verschenen tabel hebben we de belangrijkste trends op het gebied van IGM en Duurzame Inzetbaarheid beschreven. Kunnen we deze trends nu vanuit de eerder genoemde 'risicomanagement bril' bekijken, en wat zegt dat dan?

In de volgende tabel werken we dit uit naar dimensies van Duurzame Inzetbaarheid, die de mogelijke risico's kunnen zijn en een eerste aanzet voor mogelijke oplossingen.

Dimensie Duurzame inzetbaarheid	Risico's	Mogelijke antwoorden
ARBEIDSMARKT (vergrijzing/ontgroening, aantrekkelijk werkgever/goed werkgeverschap) <i>MOBILITEIT</i>	Kwantitatief/kwalitatief tekort heeft gevolgen voor de bedrijfscontinuïteit bedrijfkan leiden tot	Levensfasegericht beleid Diversiteit Zicht op fysieke, psychische en mentale risico's in werk Aantrekkelijk werk en cultuur
LEEFSTIJL vraagstuk <i>GEZONDHEID & VITALITEIT</i>	Toename (kort & lang) ziekteverzuim Toename arbeidsongeschiktheid Verhoging verzuim/ WGA/WIA kosten Verstoring bedrijfsprocessen	Gedragsverandering trajecten Aanspreken en starten dialoog wkg- wkn Stimuleren en confronteren (inzicht in schade) Frequent meten van werkvermogen
FUNCTIEVERBLIJFSDUUR (lange tijd dezelfde taken, werkzaamheden of functie, met weinig opleiding en ontwikkeling) <i>FLEXIBILITEIT</i>	Verminderde flexibiliteit Afname motivatie en bevoegenheid Risico op mentaal verzuim Veranderangst en veranderweerstanden	Voorkomen lange functieverblijfsduur Vroeger starten met continue leren en ontwikkelen en wisselen van taken en functies Ook na 45 ^e jaar blijven investeren in opleiding en ontwikkeling Niet alleen verantwoordelijkheid voor werkgever maar ook werknemer
EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID WERKNEMER <i>CULTUUR & LEIDERSCHAP</i>	Passief gedrag Conflicten leidinggevende- werknemer Te grote managementlagen	Werknemers verantwoordelijkheid nemen en dragen, maar moet wel mogelijk zijn (taakvolwassenheid) Faciliterend leiderschap (loslaten!)
BEVOEGENHEID <i>GEZONDHEID/CULTUUR</i>	Mentaal verzuim, werkdruk, burn-out Presenteisme (ben er wel, maar ook niet!) Productiviteitsverlies	Meten & Sturen op bevoegenheid Werk moet passie bieden (autonomie, beslissingen mogen nemen, etc.)

Figuur 1. Dimensies van Duurzame Inzetbaarheid. Aan zet met inzet: managen van strategische inzetbaarheid van werknemers. Dollevoet, Dona & Evers. SDU, 2012.

In de kolom 'Dimensies van Duurzame Inzetbaarheid' zijn de volgende termen beschreven: Gezondheid & vitaliteit, Flexibiliteit, Mobiliteit en Cultuur & leiderschap. Dit worden door werkgevers als cruciale facetten van de bedrijfscontinuïteit gezien, als speerpunten van het HRM beleid (bron: Aan zet met inzet: managen van strategische inzetbaarheid werknemers. Dollevoet, Dona & Evers. SDU, 2012). Later in deze white paper gaan we dieper in op deze termen.

Ook op het vlak van wetgeving worden een aantal belangrijke veranderingen verwacht die gevolgen zullen hebben voor de sociale zekerheid en de inrichting van ons verzekeringstelsel. En daarmee ook van directe en/of indirecte invloed op de Duurzame Inzetbaarheid van werknemers.

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

Versoepeling (wijziging) ontslagrecht	En de aanpassingen in de WW betekenen andere rollen werkgever en werknemer, risico voor werkgever: 6 maanden WW betalen, afvloeiingsregeling voor werknemer drastisch vermindert, en dient gebruikt te worden om van baan- naar- baan te geraken (of andere alternatieve routes)
Aanpassing Ziektewetgeving	Het kabinet wil per 1 januari 2013 de loongerelateerde periode in de Ziektewet (ZW) beperken volgens de arbeidsverledeneis (weken- eis). Deze eis geldt nu ook al voor de loongerelateerde WGA- uitkering. Eerder al is een wijziging van de uitgangspunten van de Ziektewet na een jaar ziekte voorgesteld. Na deze periode wordt de ziektewetuitkering voortaan verlaagd naar 70 procent van het minimumloon. Dit bespaart ongeveer 10 miljoen euro per jaar op de uitkeringslasten.
Modernisering ziektewet	Na één jaar ziekte wordt het ziektebegrip «arbeid», aangescherpt tot «passende arbeid». Voortaan wordt dus getoetst of er sprake is van een loonverlies van meer dan 35 procent, ongeacht welk werk men verrichtte.
Premiedifferentiatie ZW WGA	In het kort komt deze maatregel erop neer dat werkgevers een extra prikkel krijgen om ziekteverzuim van vangnetters te beperken.
Wijziging AOW/langer doorwerken	Verhoging AOW naar 66 en 67 jaar. Invoering vitaliteit-regeling. Maar ook verhoogd risico t.a.v. leeftijd en fysieke en psychische belasting >>> toename verzuim en AO.

Tabel 2. Trends in wetgeving. Dona HR Advies BV, 2012

Waar nog nauwelijks aandacht aan besteed is in de discussie rondom langer doorwerken, zijn de loonuitgaven voor de werkgevers. Als werknemers langer moeten doorwerken, betekent dit ook dat de salarissen langer doorbetaald moeten worden, met alle gevolgen van dien.

Betekent dit dat de salarisontwikkeling de huidige trend volgt (hoe ouder je wordt, meestal stijgt het salaris). Of gaan we de komende jaren serieuzer aan de slag met zaken als demotie in de laatste arbeidsjaren? Uiteraard hebben als deze ontwikkelingen ook gevolgen voor de pensioenwetgeving, maar deze laten we in deze white paper buiten beschouwing.

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

Integraal Gezondheidsmanagement (IGM)

In de afgelopen decennia is het denken over arbeid en arbeidrisico's en de factoren die hierop van invloed kunnen zijn sterk ontwikkeld. Misschien lag het begin wel in de uitspraken van Lubbers, destijds premier van ons land, met de uitspraak; Nederland is ziek!

Niet veel later gevolgd door een strategisch document en visie vanuit de werkgeversorganisatie VNO op het gebied van gezondheidsmanagement. Vooral door instituten als het RIVM, Coronel en TNO zijn de nodige onderzoeken verricht naar wat nu cruciale factoren hierin kunnen zijn, en welke aspecten tot verbetering van arbeid, arbeidsomstandigheden en daardoor minder uitval kunnen bijdragen.

In 2003 is door TNO het IGM model ontwikkeld, waarin men een aantal ontwikkellijnen had beschreven die van invloed zijn op de gezondheid van werknemers, en voor het eerst ook voor de gezondheid van de organisatie. Zo gaf TNO aan dat het meest belangrijke aspect ligt, of de organisatie vanuit de strategie c.q. vanuit het strategisch denken kijkt en handelt in gezondheid (het managen van gezondheid). En hierbij relaties legt tussen de gezonde primaire werkprocessen (productie of dienstverlening) en gezonde werkomstandigheden, gezonde werknemers, etc. (bron: TNO, IGM in ontwikkeling, 2003, 2005).

Door werkgevers werd deze visie en model nog al eens als te complex ervaren (het betrof ook aspecten als gezonde producten en diensten), en de meeste organisaties waren (en zijn) nog niet op dat niveau.

Daarnaast blijkt uit onder andere de TNO onderzoeken en projecten in bedrijven, dat vooral samenhang tussen verschillende aspecten die met gezondheid, arbeid, mens en organisatie te maken hebben de effectiviteit en de duurzaamheid verhogen (de integrale aanpak van gezondheid in organisaties).

Mede onder invloed van ontwikkeling op het gebied van vergrijzing, langer doorwerken en de leefstijlproblematiek heeft dit geleid tot de visie op Duurzame Inzetbaarheid. In de volgende tabel worden een aantal van de facetten van Duurzame Inzetbaarheid en IGM kort weergegeven.

Gezondheid	Fysiek (bewegingsklachten e.d.) Psychisch (werkdruk, werkstress e.d.) Mentaal (leervermogen)
Vitaliteit	Energie, bevoegenheid en betrokkenheid van werknemers
Leeftijd	Fysieke, psychische en mentale risico's in relatie met de levensfase/leeftijd
Gezonde werkprocessen	Zijn de productie- & dienstverlening processen zo ingericht dat ze gezondheid (en veiligheid) risico's voorkomen, reduceren etc.
Leiderschap	Een leiderschapstijl die faciliterend is, inspireert, medewerkers motiveert etc.
Strategie	En maken deze hierboven beschreven zaken geïntegreerd deel uit van de bedrijfsstrategie?

Tabel 3. Facetten van Duurzame Inzetbaarheid. Aan zet met inzet: managen van strategische inzetbaarheid van werknemers. Dollevoet, Dona & Evers. SDU, 2012.

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

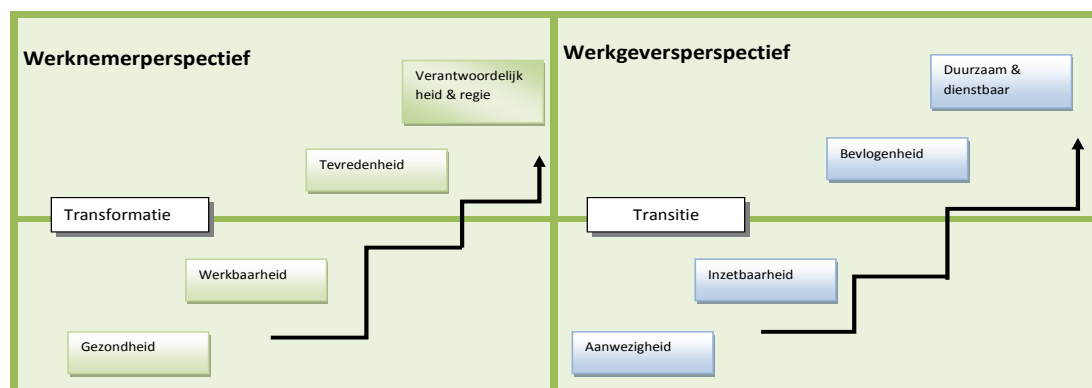
Anno 2012 zijn er vele modellen en visies gepubliceerd over de thematiek van Duurzame Inzetbaarheid. Zo heeft het huis van werkvermogen van de Finse professor Ilmarinen veel bijgedragen aan preventie en preventieve maatregelen om gezondheid van werknemers inzichtelijk te maken (het werkvermogen van een werknemer).

Zo zien we dat door interventiebureaus en verzekeraars steeds meer vitaliteitprogramma's ontwikkeld worden, gericht op één of meerdere leefstijlproblemen (ook aangeduid met de Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning, de zogenaamde BRAVO- thema's). Maar ook werkgevers begeven zich op de markt van Duurzame Inzetbaarheid, vooral de AWWN, heeft een eigen model ontwikkeld dat 'Nieuwe dimensies' wordt genoemd. En door TNO is in navolging van hun IGM model, het model Duurzame Inzetbaarheid ontwikkeld, waaraan de website: [www. nationaalinzetbaarheidsplan.nl](http://www.nationaalinzetbaarheidsplan.nl) is verbonden.

Om Duurzame Inzetbaarheid voor organisaties toepasbaar te laten zijn is door het NEN (Nederlands Normalisatie Instituut), in 2010 de richtlijn Duurzame Inzetbaarheid (NPR 6070) ontwikkeld. Momenteel werkt het NEN aan een zogenaamde zelfverklaring, waarmee bedrijven een zelfdiagnose op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid kunnen uitvoeren (NEN commissie, Zelfverklaring NPR 7060 2012- 2013/Dona HR Advies BV, 2012).

Het bovenstaande maakt duidelijk dat de ontwikkeling van het integraal kijken naar gezondheidsmanagement zich steeds meer beweegt naar Duurzame Inzetbaarheid.

In onderstaand figuur wordt deze ontwikkeling gevisualiseerd.



Figuur 2. Van gezondheidsmanagement naar Duurzame Inzetbaarheid. Dona in Aan zet met inzet: managen van strategische inzetbaarheid van werknemers. SDU, 2012.

'Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.' (bron: Aan zet met inzet, Dollevoet, Dona & Evers, SDU 2012)

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

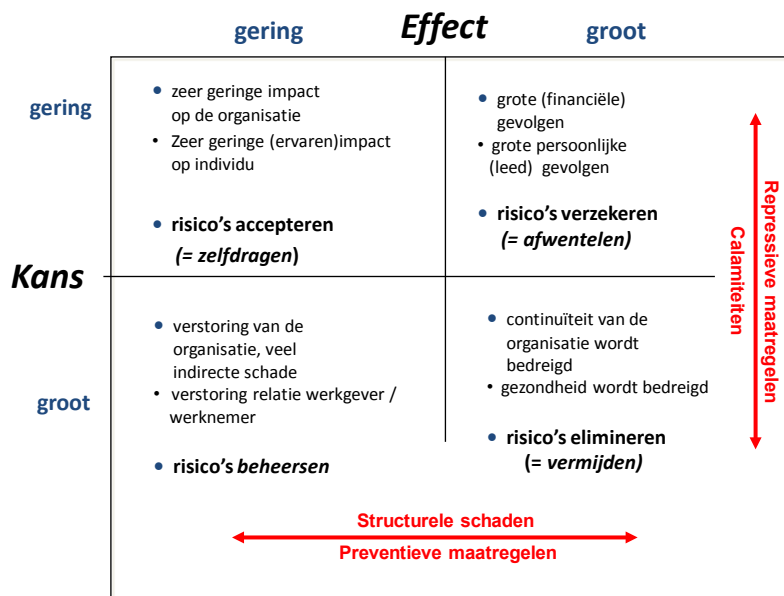
In dit citaat uit het boek 'Aan zet met inzet' wordt een definitie van Duurzame Inzetbaarheid beschreven. Werknemers moeten **doorlopend (= duurzaam)** kunnen beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden evenals voorwaarden om nu en in de toekomst op **gezonde wijze te kunnen functioneren** (gaat dan om persoonsgebonden factoren, leefstijl etc.). Hiervoor is een **werkcontext** (de organisatie en de functie en werkomstandigheden, de verantwoordelijk van werkgever) en een **attitude en motivatie** (de verantwoordelijkheid van werknemer) om deze te benutten. Hiermee wordt duidelijk dat Duurzame Inzetbaarheid een wederzijds belang kent tussen werkgever en werknemer, en de verantwoordelijkheid van beide stelt.

HR Risicomanagement

Menselijk gedrag en handelen is een van de belangrijkste bronnen waarin risico's kunnen ontstaan. Uit onderzoek komt naar voren dat gemiddeld 80% van de risico's in organisatie en maatschappij hierdoor wordt veroorzaakt. Dat is niet anders binnen organisaties, waarin mensen met elkaar werken aan de doelen van de organisatie.

Dit bepaalt dan ook in grote mate hoe er in organisaties wordt samengewerkt en wat de resultaten hiervan kunnen zijn.

Mensen hebben ook een patroon ontwikkeld in hun handelen om met (mogelijke) risico's om te gaan. In zijn algemeenheid willen we deze het liefst vermijden, beheersen, afwentelen en uiteindelijk als het niet anders kan, zelf dragen.



Figuur 3 Relatie tussen kans en effect van risico's. Nationale Nederlanden, 2012 (gebaseerd op model NAR).

Vanuit deze benadering kunnen we inzoomen op risico's die met Duurzame Inzetbaarheid te maken hebben en de bijhorende gedragscomponent (vermijden, etc.).

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

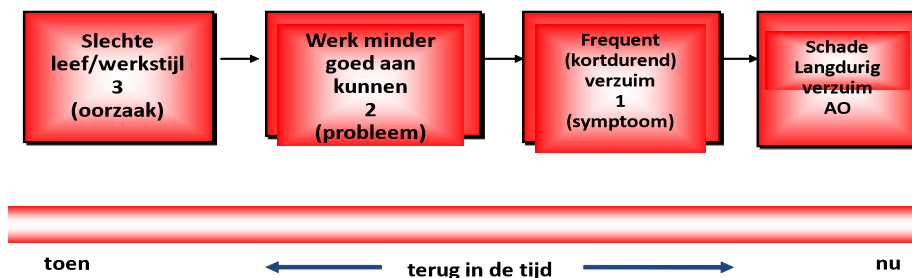
		Gering	EFFECT	Groot
KANS	Gering	<ul style="list-style-type: none"> • 2% ziekteverzuim • onvoldoende fit werknemer leidend tot vertrek <p>ACCEPTEREN</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsongevallen • Arbeidsgerelateerd verzuim (6-22%) • Arbeidsongeschiktheid • Oplossen structurele arbeidsconflicten (mediation) <p>VERZEKEREN / AFWENTELN</p>
	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> • Kortdurend ziekteverzuim, verstoort productie/diensten proces • Kleine conflicten leidinggevende en werknemer <p>BEHEERSEN</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Langdurig ziekteverzuim (kosten, inzetbaarheidverlies) • Hoge instroom naar WGA /WIA (kosten, loondoorbetaling) • Onaantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt • Slechte gemiddelde leefstijl werknemers (50-60% ziektegevallen worden hierdoor veroorzaakt) <p>VERMIJDEN</p>

Voorbeeld invulling

Figuur 4. Kans & effect van Duurzame Inzetbaarheidrisico's en gedrag (Dona HR Advies BV, 2012).

Dat gedrag van werknemers van groot belang is zien we dagelijks terug in de oorzaken van ziekmelding, de keuzes die werknemers maken om wel of niet ziek te melden, welke uitingen van gedrag (symptomen) hierbij zichtbaar worden (of juist onzichtbaar blijven). En hoe leidinggevenden hierop hun verzuimbegeleiding afstemmen, waar ze werknemer wel of niet op aanspreken etc. In onderstaande keten van (verzuim) oorzaak & gevolg maken we dit proces visueel.

Keten van oorzaak en gevolg (voorbeeld)



Figuur 5. Keten van oorzaak & gevolg. Dona HR Advies BV, 2012.

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

Managen van Duurzame Inzetbaarheid

Maar wat vinden werkgevers nu belangrijke zaken op gebied van Duurzame Inzetbaarheid? Wat zien zij als mogelijke risico's die hun bedrijfscontinuïteit kan schade, waardoor de strategische doelstellingen niet of minder worden gerealiseerd. De omzet gevaar kan lopen, of zelfs het bestaan van een onderneming in gevaar kan brengen.

We hebben deze bevindingen kunnen samenvatten in een viertal dimensies van Duurzame Inzetbaarheid, die werkgevers als cruciaal ervaren.

Wat vinden bestuurders, managers en directeuren belangrijke issues in kader van duurzame inzetbaarheid: 4 risicogebieden



Figuur 6. De vier dimensies van Duurzame Inzetbaarheid.

Aan zet met inzet: managen van strategische inzetbaarheid van werknemers. SDU, 2012.

- + Gezondheid & vitaliteit, omdat hierin de basis voorwaarden voor inzetbaarheid zijn gemeoid (fysieke, psychische en mentale gezondheid, werkvermogen e.d.);
- + Flexibiliteit, waarbij het gaat om de balans tussen werk & privé, beschikken over de juiste kennis en competenties, flexibele inzetbaarheid van de werknemers op andere en soms nieuwe taken, en door werknemers niet te lang eenzijdig op te leiden of dezelfde werkzaamheden te laten uitvoeren (functieverblijfsduur);
- + Mobiliteit, zodat werknemers, wanneer zij geen uitdagingen meer zien in het werk bij hun huidige werkgever, of niet langer bevlogen of gemotiveerd zijn, de durf moeten hebben, en de verantwoordelijkheid nemen om elders een nieuwe loopbaan in te zetten (baan naar baan). Durven veranderen en zelf investeren in de inzetbaarheid;

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

- + Cultuur & leiderschap, omdat werkgever, de werknemer hierin moet faciliteren door een gezonde cultuur, waarin leren en ontwikkelen van talent onderdeel is van het beleid. Waarin leidinggevende, verantwoordelijkheid geven aan werknemers, en zich dienstbaar aan hen opstellen door werknemers te faciliteren, inspireren en motiveren om nieuwe uitdagingen aan te pakken.

Hierbij is onze visie dat de eerste twee dimensies meer tot de verantwoordelijkheid horen van de werknemer, we noemen dit het werknemersperspectief. En de laatste twee dimensies het werkgeverperspectief benadrukken.

Op die manier kan management in organisaties sturen op de facetten van Duurzame Inzetbaarheid, beleid en acties, maar ook interventies kunnen monitoren.

RISICO DIMENSIES EN FACTOREN DUURZAME INZETBAARHEID (© Dona, 2012)

	Risico dimensie & bedrijfscontinuïteit Duurzame inzetbaarheid (*)	Mogelijke risico's	Mogelijke gevolgen
GOED WERKNEMERSCHAP	GEZONDHEID & VITALITEIT	<ul style="list-style-type: none"> Leefstijl Persoonsgebonden factoren (aangeboren ziekten e.d.) Werkvermogen werknemer (fysieke en psychische factoren) Regie op verzuim (Case management) 	<ul style="list-style-type: none"> Ziekteverzuim (verzuimkosten) Tijdelijke AO Structurele AO Loondoorbetaling/risicodragerschap e.d. Onbalans werk – privé Verhoogde verzuim- & terugkeerdrempel (onnodige kosten) Onduidelijk wie verantwoordelijk
	FLEXIBILITEIT	<ul style="list-style-type: none"> Kennis & competenties Eigenaarschap over ontwikkelen en leren Motivatie, bevoegdheid Waarden en normen 	<ul style="list-style-type: none"> onvoldoende of géén fit met eisen aan werk Veranderweerstand Mentaal verzuim (wel aanwezig maar verminderd productief) Burn out
GOED WERKGEVERSCHAP	MOBILITEIT	<ul style="list-style-type: none"> Functieverblijfsduur Leeftijdopbouw en leerontwikkeling Leeftijdopbouw en fysieke en psychische eisen aan werk 	<ul style="list-style-type: none"> Vastzitten in takenpakket/functie niet bewegen Angst voor veranderingen (belemmeren baan- naar – baan) Niet meer aan kunnen: Werkstress, werkdruk
	CULTUUR & LEIDERSCHAP	<ul style="list-style-type: none"> Leiderschap Cultuur team, afdeling of organisatie Waarden & normen Sociaal (psychologisch) contract 	<ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende motivatie, productie- & inzetbaarheidverlies Toename conflicten Aantrekkelijkheid op arbeidsmarkt (aantrekken van talenten)

* Bron: Aan zet met inzet: managen van strategische inzetbaarheid werknemer. Dollevoet, Dona & Evers, SDU, september 2012

Tabel 4. Dimensies van Duurzame Inzetbaarheid, risico's en gevolgen (Dona, 2012).

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...

Praktijkvoorbeelden

Hieronder beschrijven we in het kort een aantal voorbeelden van Duurzame Inzetbaarheid.

Praktijkvoorbeelden

SIEMENS	Levensfase gericht Opleiden en Ontwikkelen (LOOP) levert 2% minder verzuim op.
Groot internationaal woon winkelketen bedrijf	Rouleren over alle functies, waardoor functieverblijfsduur zeer kort is, zorgt voor betrokken, loyale werknemers en wordt niet gewenst verloop voorkomen
Bouwconcern (onderdeel: 285 werknemers)	Werkvermogen meten inclusief bevoegenheid is dé PMO Elke werknemer verantwoordelijk voor eigen inzetbaarheid portfolio (reductie verzuim 1% = 200.000 euro minder verzuimkosten per jaar)
Transportbedrijf (50 werknemers)	Aanpak leefstijlproblemen (overgewicht, roken) door specifiek gedragverandering interventie = 35% is gestopt met roken Gewichtsafname gemiddeld van 10- 15% Reductie verzuim en geen instroom AO
3 regionale productiebedrijven (elk tussen 40- 65 werknemers)	Opzetten eigen Vakschool (2011) Verwachting aantrekken technisch personeel, minder afhankelijk van regulier onderwijs en verminderen risico verstoring bedrijfscontinuïteit

Tabel 5. Praktijkvoorbeelden Duurzame Inzetbaarheid/IGM, Dona HR Advies BV, 2012

Rol & mogelijkheden voor de HR adviseur

In deze white paper hebben we laten zien dat IGM/Duurzame Inzetbaarheid een directe relatie heeft met de bedrijfscontinuïteit van bedrijven. Hiermee komt het adviseren op dit gebied terecht op het niveau van strategisch adviseren. Immers gaat het om het voorkomen, reduceren of verzekeren van (mogelijke) risico's op het gebied van IGM/Duurzame Inzetbaarheid.

Deze strategische advisering kan verschillend inhoud en vorm krijgen, en gericht worden op één of alle 4 de dimensies van Duurzame Inzetbaarheid zoals we deze hebben beschreven.

Nut en noodzaak van Duurzame Inzetbaarheid: van meetbaar naar ...



Figuur 7. Adviesproposities HRM op gebied van IGM/Duurzame Inzetbaarheid, Dona HR Advies, 2012.

Juist gezien de risico's, trends en ontwikkelingen van NU en de komende jaren krijgen ondernemingen steeds meer te maken met vraagstukken op één of meerdere dimensies van Duurzame Inzetbaarheid.

Of dit nu te maken heeft met de regie op verzuim, reductie van de verzuimkosten, advisering in kader van WGA of WIA. Of dat het gaat om meten en beoordelen van het werkvermogen en bevlogenheid van werknemers, levensfase waarin men zich bevindt of de fit tussen wat de organisatie vraagt aan kennis en competenties en wat werknemers in huis hebben.

Al deze vraagstukken hebben te maken met het in samenhang adviseren van gezondheid en inzetbaarheidvraagstukken, waarin de HR adviseur met behulp van een kwalitatief hoogstaande verzekering- en provider diensten, een strategische rol kan innemen.

Juist daarom is een hoogwaardige opleiding die verder gaat dan alleen kennis verkrijgen van groot belang. Het gaat daarbij met name ook om een strategisch plan uiteindelijk succesvol tot implementatie te brengen. Tijdens de opleiding Register Adviseur Integraal Gezondheidsmanagement (RAIGM) krijgt u diepgang in de 4 genoemde thema's en wordt u begeleid om dit ook binnen een organisatie succesvol tot uitvoering te brengen. De opleiding levert zowel voor u als voor de organisatie direct voordeel op.

Drs. Peter JH Dona

Kerndocent opleiding Register Adviseur Integraal Gezondheidsmanagement van Avans⁺.



Avans+, Heerbaan 14-40, 4817 NL Breda,
T 0900 110 10 10 (lokaal tarief)
info@avansplus.nl www.avansplus.nl

avans⁺
improving professionals