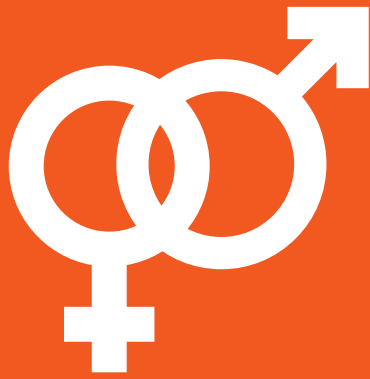


Duurzame
Inzetbaarheid:
meer dan
Puberseks!

EVERT HATZMANN
SIMON VAN ESCH



MEER DAN PUBERSEKS

Tot voor kort was het met het thema **Duurzame Inzetbaarheid** als met **puberseks**: er werd veel over gesproken maar weinig aan gedaan.



Inmiddels is de inzet op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers opgenomen in een fors aantal Cao's en rollen organisaties geïntegreerde duurzame inzetbaarheidprogramma's uit.

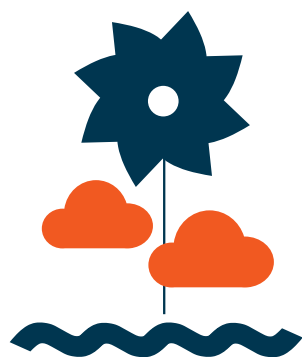
In dit whitepaper duiden we de term **duurzame inzetbaarheid**, welke voorheen nog niet veel meer was dan een containerbegrip. Het Effectiviteitsmodel Duurzame Inzetbaarheid zal daarbij dienen als drager van een gerichte en geïntegreerde aanpak. We beschrijven de toepassing van het model aan de hand van casussen uit de praktijk. Daarnaast lichten we toe hoe we medewerkers motiveren om te werken aan duurzame inzetbaarheid, zonder gebruik te maken van deze onhandige term.

INHOUD

- 3** VAN AD HOC NAAR
GEÏNTEGREERD
- 4** EFFECTIVITEITSMODEL
DUURZAME INZETBAARHEID
- 8** VOORBEELDEN UIT DE
PRAKTIJK
- 9** VAN PUBERTIJD NAAR
VOLWASSENHEID
- 10** OVER NESTOR

VAN AD HOC NAAR GEÏNTEGREERD

De wereld verandert als een malle. Cloud en deeleconomie maken het mogelijk om assets zoals auto's of huizen aan te bieden als taxi of vakantieverblijf, met exponentieel groeiende organisaties tot gevolg. Uber kent bijvoorbeeld inmiddels een hogere beurswaarde dan General Motors. Toyota stak vanwege het grote succes eind 2016 een enorm bedrag in de taxidienst, terwijl General Motors, BMW, Volkswagen, Daimler, Peugeot/Citroen allen een 'kopie' aan het portfolio toevoegden. Ook het succesverhaal van Airbnb is evident.



Wendbaarheid vormt de kritische factor voor het meedoen of afvallen. Wendbare organisaties vragen om wendbare mensen. En dat heeft inmiddels gevoelige eisen gesteld aan zowel de medewerker als aan de organisatie zelf. Ingrijpende veranderingen in werkverhoudingen die vragen om een HR-beleid dat gericht te werk gaat met programma's die doelgericht en meetbaar zijn. Het ontbreekt doorgaans aan een integrale benadering van de verschillende factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Vaak richt men zich alleen op gezondheid, alleen werkkenmerken of enkel financiële factoren².

HR-afdelingen bieden daarnaast interventies en tools tot nu toe veelal ad hoc aan. Hierbij ervoeren de medewerkers deze workshops en vaardigheidstrainingen vooral als **toeristisch loopbaanshoppen** in het snuisterijenkabinet van het HR-management. De uitdaging van het duurzaam inzetbaar maken van medewerkers blijkt inmiddels de kritische factor te vormen binnen het beleid van het HR-management. Simpelweg omdat werknemers nu eenmaal niet vanzelf aan de slag gaan met hun duurzame inzetbaarheid.

De HR-afdeling dient de bewustwording van het duurzaam inzetbaar zijn dan ook aan te brengen en blijvend te faciliteren³. Duurzame inzetbaarheid dient door HR te worden gedragen, omdat de vier grootste stakeholders van HR (de medewerkers, de directie, de vakbonden en de OR) allen een direct belang hebben bij een **preventief inzetbaarheidsbeleid**. Een gericht duurzaam inzetbaarheidsbeleid vanuit HR kan het belang van alle betrokkenen dienen door het in gang zetten van wendbare mensen in een wendbare organisatie.

Het Effectiviteitsmodel Duurzame Inzetbaarheid kan daarbij als **leidraad** dienen. Het model deelt mogelijke inzetbare interventies in naar te verwachten uitkomsten. En helpt bij het vooraf definiëren van de doelstellingen van duurzame inzetbaarheid. Om daarmee voor alle betrokken stakeholders meer inzicht en helderheid te bieden bij het investeren in tijd, geld en energie.

EFFECTIVITEITSMODEL DUURZAME INZETBAARHEID

Het Effectiviteitsmodel Duurzame Inzetbaarheid heeft als doel de betrokken HR-professionals en communicatiespecialisten te ondersteunen op basis van een fasemodel.

Dit model maakt HR-activiteiten, interventies, tools en de noodzakelijke bewustwordingsprogramma's meetbaar en resultaatgericht. Het model herleidt duurzame inzetbaarheidinterventies tot ambitieniveaus en maakt de return on investment van duurzame inzetbaarheid aantoonbaar. De ambitieniveaus zijn volgordevolgends Prikkelend, Persoonlijk, Voortdurend en Resultaatgericht.

Elk ambitieniveau kan vanuit het HR-beleid als doel op zich gelden en kent op elk subniveau zijn eigen uitkomsten. De return on investment voor de organisatie komt voort uit het faciliteren van de eerste drie fasen.



DE VIER FASEN VAN HET EFFECTIVITEITSMODEL



PRIKKELEND

Medewerkers gaan niet als vanzelf aan het werk met het voorkomen van kwalificatieveroudering. Om die reden staat het teweeg brengen van de eerste bewustwording centraal in de eerste ambitiefase **Prikkelend**. De aan te bieden gedragsinterventies(!) kennen in deze eerste fase maar één doel: het porren van de medewerkers. Een werkelijk besef van noodzaak om duurzaam inzetbaar te zijn is nog niet aanwezig, maar medewerkers ervaren al wel een eerste wake-up-call: "Hé, mijn huidige baan is aan het veranderen en misschien zelfs eindig. Ik zou eigenlijk eens aan de slag moeten met mijn fit op de interne en externe arbeidsmarkt". Voor deze eerste fase Prikkelend geldt als uitkomst dat medewerkers geraakt zijn en inzien dat er geen sprake is van een 'van de wieg tot aan het graf' verzorgde baan.

"ze voelen het..."



PERSOONLIJK

Nadat deelnemers in de eerste fase van het duurzaam inzetbaarheidsprogramma geprikkeld zijn, men zich enigszins bewust is van een nieuwe wereld met voor hen nieuwe eisen en kansen, kan er gewerkt worden aan een **hoger ambitieniveau**. Dit tweede ambitieniveau binnen het effectiviteitsmodel noemen we **Persoonlijk**.

Was er in de eerste fase Prikkelend nog sprake van een 'ver-van-mijn-bed-show', dan dienen de interventies in de fase Persoonlijk een directe bijdrage te leveren aan een individueel urgentiebesef. De deelnemende medewerker wordt zich bewust van zijn inzetbaarheidspotentieel en weet wat hem ten behoeve van inzetbaarheid te doen staat. De persoonlijke status bij de huidige of toekomstige werkgever is in deze fase helder voor alle betrokken partijen. Bij voorkeur krijgen medewerkers in de ambitiefase Persoonlijk met behulp van tools en interventies inzicht in hun individuele waarde op de arbeidsmarkt en de mate van hun flexibiliteit en vitaliteit. Het besef van de persoonlijke status betekent echter niet dat een medewerker werkelijk in beweging komt. Van gedragsverandering is dan ook nog geen sprake. De interventies op het ambitieniveau Persoonlijk leggen al wél de basis om te kunnen gaan werken aan wendbare mensen in een wendbare organisatie.

"ze beseffen het..."



VOORTDUREND

Mensen blijvend in beweging houden, voortdurend werkend aan hun inzetbaarheid. Dat is het doel van de derde fase: **Voortdurend**. Een fase waarin medewerkers continu aan het werk zijn met het verhogen van inzetbaar zijn (en blijven) in hun huidige en toekomstige baan. Om dat te realiseren is het noodzaak dat de inzet op de duurzame inzetbaarheid van elke medewerker inzichtelijk wordt gemaakt in een door de organisatie uit te rollen systeem. Een onderhoudscontract dat zorg draagt voor het monitoren en supporten van functionele wendbaarheid.

Integratie met bestaande instrumenten zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken is hierbij de meest logische optie. Een opzichzelfstaand registratiesysteem duurzame inzetbaarheid kan eveneens dienst doen. Het opzetten van een dergelijk systeem vraagt om de transitie van HR-management naar HR-maintenance. Om het ambitieniveau Voortdurend te realiseren is het niet minder dan voorwaardelijk dat elke stakeholder van de organisatie betrokken is, gesteund door een systeem dat de wendbaarheid van medewerkers registreert en meetbaar maakt. Een systeem dat het preventief werken aan de fit naar nieuwe job-vereisten formeel beloont. Na de voorwaardelijke interventies op de niveaus Prikkelend en Persoonlijk, blijven werknemers op het ambitieniveau Voortdurend continu werken aan leuk werk.

“ze doen het...”



RESULTAAT-GERICHT

In de vierde en laatste fase van het Effectiviteitsmodel **Duurzame Inzetbaarheid brengen we de return on investment in kaart**. Welke opbrengsten zijn er voor de organisatie en hoe worden deze zichtbaar? Welke meetbare resultaten zijn aantoonbaar? Hoe kunnen we het effect van on- en offline interventies én van het ingevoerde registratiesysteem uitdrukken in directe kostenbesparingen en in structurele opbrengsten voor de organisatie? Onderzoek toont aan dat Nederlandse werkgevers miljarden euro's kunnen besparen als gevolg van een goed uitgevoerd duurzaam inzetbaarheidsbeleid⁴.

In de fase **Resultaatgericht** tonen de gegevens uit het registratiesysteem aan welke besparingen er gerealiseerd zijn door lagere recruitmentkosten, door het voorkomen van outplacementkosten en door een lager ziekteverzuim. Ook uitkomsten als de betrokkenheid bij de organisatie, werknemerstevredenheid en de waardering voor een transitiegericht duurzaam inzetbaarheidprogramma zijn in deze vierde fase meetbare eenheden. Kortom, ook bij duurzaam inzetbaar zijn van medewerkers geldt: meten is weten.

“het levert op...”

TOEPASBAARHEID

Met het Effectiviteitsmodel Duurzame Inzetbaarheid kunnen organisaties vooraf definiëren op welk niveau zij werknemers willen ondersteunen bij het duurzaam inzetbaar zijn.

Het uitsluitend triggeren (Prikkelend) kan hierbij het einddoel zijn. Op een hoger ambitieniveau kan het teweegbrengen van urgentiebesef (Persoonlijk) de gewenste uitkomst zijn. Door het aansluitend invoeren van een systeem voor het monitoren en supporten kunnen

organisaties er voor kiezen zich te ontwikkelen naar een wendbare organisatie voor wendbare mensen (Voortdurend). Het Effectiviteitsmodel Duurzame Inzetbaarheid kan daarbij een bijdrage leveren aan het aantoonbaar maken van het return on investment.



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

Vanuit Cao-afspraken, met de sectorgelden van minister Asscher en op initiatief van enkele organisaties in de financiële dienstverlening, zijn recentelijk programma's uitgerold ten behoeve van het duurzaam inzetbaar zijn en blijven van medewerkers.

Soms met (voorlopig) succes, vaak ook moeizaam en teleurstellend. Zo blijkt het enkel aanbieden van loopbaanscans en loopbaanvouchers zijn doel voorbij te schieten. Een fors aantal medewerkers associëren dergelijke goedbedoelde interventies als teken van een aankomende reorganisatie en schieten al snel in een defensieve houding: "Straks denkt mijn baas nog dat ik hier weg wil..."

"Straks denkt mijn baas nog dat ik hier weg wil..."

Betere resultaten zijn tot stand gekomen bij die organisatie waar eerst een communicatiecampagne is opgezet en uitgerold en aansluitend

een webbased gedraginterventie werd aangeboden. Een online test die eerst en vooral zorgdraagt voor bewustwording (vergelijkbaar met interventies voor gedragsverandering ten behoeve van het meer bewegen, het stoppen met roken of voor gezondere voedingsgewoonten). Bij een Nederlandse multinational is daarbij gekozen voor een topdown benadering. Middels een aansprekende campagne zijn de leidinggevenden aangespoord het inzetbaarheidsgesprek aan te gaan met elk van hun medewerkers, waarbij een online gedragsinterventor¹ dient als dragende conversation starter.

Bottom-up te werk gaan werpt eveneens zijn vruchten af. In de sector van de zorgverzekeraars zijn meer dan 900 medewerkers enthousiast aan de slag met het branchegerichte Werk aan Leuk werk project. Aangeboden door de sociale partners worden de

werknemers in de branche geprikkeld middels een online campagne; waarin opgenomen een interactief filmpje over de nieuwe werkweld, over collega's met ballen en de vraag hoe wendbaar en flexibel men zelf verwacht te zijn. Om ook hier aansluitend aan het werk te gaan met de online test ten behoeve van de gedragsinterventie.

Met zowel de bottom-up als de top-down aanpak zijn inmiddels de in het Effectiviteitsmodel Duurzame Inzetbaarheid benoemde ambitieniveaus Prikkelend en Persoonlijk behaald. Het naar de medewerkers toe vermijden van de ietwat moeizame term Duurzame Inzetbaarheid heeft daar zeker aan bijgedragen. Medewerkers gaan klaarblijkelijk eerder in op een uitnodiging om te gaan "Werken aan Leuk werk".

VAN PUBERTIJD NAAR VOLWASSENHEID

De periode van praten over is voorbij. We zijn het in Nederland gelukkig aan het doen.

Duurzame inzetbaarheid is bij enkele innovators inmiddels als beleidsonderdeel opgenomen in het HR-programma. Bedrijven en organisaties snappen dat het wachten op boventaligheid en uitval ten koste gaat werknemer en werkgever; dat kwalificatieveroudering op de loer ligt door de exponentiële toename van apps, robotica en sensortechnologie en dat de hierbij opdoemende waardedaling van het menselijk kapitaal gezamenlijk voorkomen kan worden⁵.

Bewustwordingscampagnes en webbased gedragsinterventies lijken daarbij invulling te kunnen geven aan de ambitieniveaus Prikkelend en Persoonlijk⁶. Waarmee we het stadium van volwassenheid (ambitieniveau Voortdurend) al aardig naderen, zeker wanneer de HR-afdelingen gaan inzetten op in de organisatie opgenomen inzetbaarheids onderhoudscontracten.





OVER NESTOR

Bij Nestor werken enthousiaste denkers en doeners al sinds 1989 samen aan **Leuk Werk**. Wij staan voor een werkklimaat waarin zowel organisaties als medewerkers zelf aan de slag gaan met **duurzame inzetbaarheid**. Wij helpen en ondersteunen organisaties met programma's, tools en interventies om **employability awareness** te realiseren.

We bloggen, spreken en vloggen graag over **praktische** en **doelgerichte** aanpak van duurzame inzetbaarheid. Tevens lanceerden we in 2013 de eerste versie van de revolutionaire **loopbaan-APK** genaamd 'De Job Navigator'. Met deze praktische tool monitoren medewerkers van verschillende grote organisaties op een **nuchtere** en **realistische** wijze hun status op de arbeidsmarkt.

WWW.NESTOR.NL
WWW.DEJOBNAVIGATOR.NL

- 1 Stemler, A. (2016). *Betwixt and Between: Regulating the Shared Economy*
- 2 Ybema, J.F. Vos, F. & Geuskens, G. (2013). Duurzame inzetbaarheid: van onderzoek tot praktijkpak. In: De Lange, A., Van der Heijden, B. Een leven lang inzetbaar. Duurzame inzetbaarheid op het werk: *interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- 3 Sikkema, F. Ten Hove, L. (2012). Levenslang houdbaar: *Duurzame inzetbaarheid in de HR praktijk*. Amsterdam: Weka.
- 4 Capgemini/Rijksoverheid. (2012). Manifest Duurzame Inzetbaarheid: *100 Werkgevers Over Duurzame Inzetbaarheid*.
- 5 Gijsbers, G. Sanders, J. & De Looze, M. (2016). De Toekomst van werk: *Technologische Ontwikkeling en het Belang van Duurzame Inzetbaarheid*. Leiden: TNO.
- 6 Evers, K.E. Prochaska, J.M. Prochaska J.O. Driskell, M. Cummins, C.C. Velicer W.F. (2003). Strengths and Weaknesses of Health Behavior Change Programs on the Internet. *Journal Health Psychology*. 8: 63-70.