

## *Enthousiasme en betrokken medewerkers recept voor de toekomst*

# Fit for the future

Astrid van den Hoek, Koen Lim en Duco Molenaar

*Dit artikel is een combinatie van een theorie op HRM-niveau en van enkele casussen uit de praktijk van organisaties over de implementatie van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. De praktijkvoorbeelden geven aan hoe het betreffende bedrijf omgaat met de uitdaging: “Hoe houd ik mijn personeel inzetbaar en gemotiveerd in de veranderende wereld van gezondheid, vergrijzing, ontgroening, pensioenleeftijd en continuïteit?”*

*De beschrijving van de casussen is gebaseerd op interviews die de auteurs hebben afgenomen met sleutelpersonen in de organisaties. Deze personen zijn medewerkers die op het gebied van HRM beleidsverantwoordelijkheid hebben bij het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Het gaat om HR-managers, directieleden en projectverantwoordelijken. De casusbeschrijvingen zijn niet direct gekoppeld aan de fasen waarin in het artikel over gesproken wordt, aangezien dit voor de betreffende organisaties een te beoordelend karakter zou geven.*

Om de praktijkvoorbeelden in een kader te plaatsen, maken we gebruik van het vijf-fasen-model van Marjo Wallin en Tomas Hussi van het *Finish Institute of Occupational Health (FIOH)*. Wallin & Hussi (2011) hebben op basis van een onderzoek naar leeftijdsbewust personeelsbeleid (age management) bij 136 Europese organisaties en bedrijven een model gemaakt. In dit model zijn vijf fasen onderscheiden die een mate van actiebereidheid van de organisatie op HRM-beleid weergeven. Dit model biedt handvatten voor beleidsontwikkeling én implementatie van duurzame inzetbaarheid. Hierdoor gaat dit artikel niet alleen over *best practices* maar biedt het ook een kapstok voor organisaties om zelf aan de slag te gaan met leeftijdsbewust personeelsbeleid.

### **Perspectief van HRM in de nabije toekomst**

Nederland krijgt de komende jaren over de volle breedte te maken met personeelskrapte door vergrijzing en ontgroening. Om de personeelskrapte (deels) op te lossen is verhogen van de duurzame inzetbaarheid

---

Ir. A. van den Hoek en drs. K. Lim zijn organisatieadviseur bij Marketconcern.  
D. Molenaar is directeur van SpilAdvies.

en het werkvermogen van medewerkers van groot belang. Koplopers hebben reeds succesvol concepten voor duurzame inzetbaarheid in hun organisaties geïmplementeerd. Het resultaat is een hoger werkvermogen, minder uitval en een stijgende gemiddelde pensioenleeftijd.

In Nederland is op het gebied van arbeid en gezondheid veel veranderd door een aantal wijzigingen in de wetgeving. Vanwege deze wijzigingen komt het risico en de regie van het gezondheidsbeleid meer bij de werkgever te liggen. Binnen de klassieke werkwijze is het gezondheidsbeleid, behoudens de wettelijke regelingen, bij de meeste bedrijven reactief. Dat wil zeggen dat er pas actie wordt ondernomen op het moment dat kosten zichtbaar worden en dat is in beginsel wanneer er verzuim optreedt.

Door de laatste wetwijzigingen over loondoorbetaling bij uitval is bijstelling van het gezondheidsbeleid door werkgevers noodzakelijk. Een proactief beleid, dat is gericht op de preventie van uitval van medewerkers, is in veel gevallen nodig om kosten te voorkomen. Studies wijzen uit dat het investeren in preventie geld bespaart voor werkgevers en daarnaast de gezondheid van de medewerkers verbetert (Hasle & Jensen, 2012). Werkgevers investeren relatief weinig in duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De belangrijkste reden hiervoor is dat het vooraf niet duidelijk is hoe groot het rendement van de investering zal zijn. Een toekomstig probleem is moeilijk te voorspellen. Het risico van uitval en de daarmee samenhangende kosten worden vaak pas zichtbaar bij daadwerkelijk optreden daarvan.

Uitval wordt veroorzaakt door verzuim vanwege bijvoorbeeld gezondheidsproblemen, maar ook door het vertrek van medewerkers. De productiviteit van de organisatie zal daar in beide gevallen onder lijden. Ook kan een verminderde inzetbaarheid leiden tot productiviteitsverlies (Alivinia e.a., 2009).

De primaire kosten van uitval zijn relatief eenvoudig zichtbaar te maken. Dit betreft de periode dat er meer dan het oorspronkelijke aantal medewerkers ingezet moet worden om een taak te verrichten. Lastiger wordt het om de secundaire kosten van uitval te analyseren. Verzuimende en/of vertrekkende medewerkers nemen hun ervaring en sociale positie tijdelijk of voorgoed mee. Het verlies daarvan is moeilijk in geld uit te drukken. Toch is het onafwendbaar dat ook deze kosten steeds hoger zullen worden vanwege de toenemende mobiliteit van personeel. Organisaties zullen steeds meer inspanningen moeten ontwikkelen om hun werkkracht 'gezond' en 'in huis' te houden.

Ervaring uit de adviespraktijk laat zien dat steeds meer organisaties, zowel op organisatie als op brancheniveau, weliswaar pogingen doen om

beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen, maar niet slagen in de implementatie hiervan. De redenen waarom dit niet lukt, zijn divers. Het lijkt erop dat men de stap van theorie naar praktijk niet weet te maken. De casus over het Elkerliek ziekenhuis in Helmond laat echter zien dat het ook anders kan (zie kader). In dit ziekenhuis heeft men bij de aanpak van duurzame inzetbaarheid gebruik gemaakt van de Work Ability Index (WAI). Dit instrument is een goed hulpmiddel om de beleving van inzetbaarheid van de medewerkers in kaart te brengen (zie ook elders in dit themanummer).

### **Casus Elkerliek ziekenhuis**

Duurzame inzetbaarheid staat in de PDCA-cyclus (kwaliteitscirkel van Deming met de activiteiten: Plan, Do, Check en Act) van de organisatie en wordt ondersteund door zowel medewerkers, management, als door de raad van bestuur.

Het Elkerliek ziekenhuis in Helmond is een modern algemeen ziekenhuis met 500 bedden, ruim 120 medisch specialisten en 2200 medewerkers in Helmond en Deurne. Collegialiteit, het nemen van verantwoordelijkheid en vakmanschap typeren de cultuur van het Elkerliek ziekenhuis. Acht jaar geleden was het ziekenhuis een voorloper in het ontwikkelen van een visie op duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. De eerste stap daarin was het uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). De meest opvallende uitkomst was dat medewerkers veel behoefte hadden aan opleiding en ontwikkeling. In dezelfde periode is dan ook een start gemaakt met loopbaanbegeleiding en loopbaanontwikkeling. In de vrij platte organisatiestructuur van het ziekenhuis bleek dit noodzakelijk. Er zijn veel eindfuncties, waardoor de doorgroeimogelijkheden voor medewerkers relatief laag zijn. Geleidelijk begon daarnaast de vergrijzing een rol te spelen.

Om de beleving van de medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen, zijn in 2009 in de vorm van de WerkVermogensMonitor® de WAI en enkele aanvullende vragenlijsten afgenomen. Dit heeft de bewustwording van medewerkers rondom het onderwerp sterk verhoogd. Het onderzoek heeft cijfers en data opgeleverd die de problematiek onderbouwen, zowel voor het bestuur, management als voor de medewerkers.

### **Vorbereiden van de uitvoering**

Door de projectgroep die dit onderzoek heeft voorbereid is het voorstel gedaan om de huidige situatie te analyseren rondom

duurzame inzetbaarheid. Belangrijk is geweest om de focus ook te hebben op 'wat is er al' en niet alleen op wat we niet hebben. Op basis van deze analyse is een gedetailleerd beleidsplan gemaakt met doelen, actiepunten en verantwoordelijkheden. Het is feitelijk het HR-beleid voor de komende 5 jaar.

Een hele belangrijke les is geweest dat de raad van bestuur en het management betrokken moeten zijn bij de implementatie en verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van projecten gericht op duurzame inzetbaarheid. Extern uitbesteden of als HR alleen aan de slag gaan met HR-projecten beperkt de kansen op een succesvolle implementatie. Het is belangrijk dat de RvB uitdraagt dat zij achter de uitgangspunten staat en duurzame inzetbaarheid van groot belang acht voor de toekomst. De afdeling HR faciliteert de diverse geledingen op inhoud en met raad en daad. De projectleider (vanuit HR) is essentieel voor een goed resultaat. Deze moet ook op dat resultaat worden afgerekend om de voortgang te borgen.

### **Verankeren**

Duurzame inzetbaarheid als onderwerp komt steeds meer in de PDCA-cyclus van de organisatie voor. De leidinggevenden vinden het onderwerp steeds meer vanzelfsprekend en nemen het mee in de gesprekken met de medewerkers. De term werkvermogen is een normale term aan het worden bij alle medewerkers, "maar we zijn er nog niet". De afdelingen die slecht scoorden, hebben veel actiepunten opgepakt, maar op afdelingen die al redelijk tot goed scoorden zijn minder initiatieven op gang gekomen. Met name in het opvolgen van afspraken moeten nog verbeterlagen worden gemaakt. Daarnaast is duurzame inzetbaarheid een continu proces en ontwikkelt het Elkerliek ziekenhuis dit beleid in samenhang met de strategische koers die het ziekenhuis inzet.

Leiderschap is een van de vervolgstappen. Er is een management development programma opgezet om de leidinggevenden goed te ondersteunen in de uitvoering van hun taak. De *span of control* is verkleind voor managers. Dit moet leiden tot meer erkenning en waardering van de medewerkers. "Een duidelijke, volwassen arbeidsrelatie tussen medewerkers en leidinggevenden, dat is waar we als ziekenhuis op aan sturen".

### **Het vijf-fasen-model**

Hier zal in het kort een vijf-fasen-model worden weergegeven. Dit model is gericht op het geven van inzicht in de fase van HRM-activiteiten van de organisatie op het terrein van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Een analyse van de 136 bedrijven uit de Eurofound database *Best practices in age management* maakte duidelijk dat organisaties zich in vijf verschillende fasen van ontwikkeling van 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' kunnen bevinden (Wallin & Hussi, 2011)

#### Het Vijf fasen-model

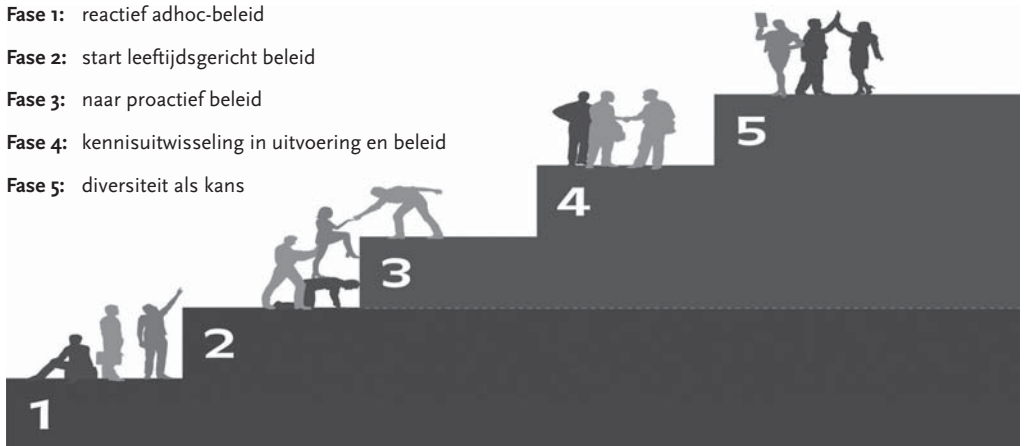
**Fase 1:** reactief adhoc-beleid

**Fase 2:** start leeftijdsgericht beleid

**Fase 3:** naar proactief beleid

**Fase 4:** kennisuitwisseling in uitvoering en beleid

**Fase 5:** diversiteit als kans



De volgende vijf fasen zijn te onderscheiden:

#### ***Fase 1. Ad hoc oplossen van problemen rondom tekort aan (inzetbare) arbeidskrachten***

De organisatie ervaart een tekort aan geschoolde medewerkers. Dit tekort wordt aangevuld door het aannemen van oudere medewerkers of het opnieuw aannemen van eerder gepensioneerde medewerkers. Het is soms nodig om voor de oudere medewerkers het werk aan te passen aan hun verminderde fysieke mogelijkheden door vermindering van de werkdruk of het aantal werkuren. Het beleid van de organisatie in deze fase is reactief. Het betreft een beperkte set maatregelen, die vaak (nog) niet leiden tot een duurzame oplossing.

#### ***Fase 2. Verlagen van de werkbelasting: starten met leeftijdsgericht beleid***

(Oudere) medewerkers worden in staat gesteld langer door te werken door vermindering/verlaging van de werkbelasting. Dit gebeurt meestal in de vorm van langere hersteltijden en verminderende fysieke werkbelasting. De aanleiding hiervoor is meestal twijfel bij de werkgever of de (oudere) werknemer nog wel in staat is om het werk te doen en een mogelijk verhoogde kans op uitval en ziekte. De organisatie is reactief,

maar begint zich bewust te worden van leeftijdsgericht personeelsbeleid. De werkbelasting kan worden aangepast. De werkgever realiseert zich dat deze problematiek invloed heeft op de productiviteit.

***Fase 3. Verhogen van het werkvermogen van medewerkers: de omslag van reactief naar proactief beleid***

De werkbelasting wordt verlaagd en er wordt gewerkt aan verhoging van het individuele werkvermogen door het vergroten van de functionele mogelijkheden en de vaardigheden. De organisatie gelooft in het leer- en ontwikkelvermogen van de medewerkers. Deze organisaties ondersteunen ook een gezonde levensstijl door het stimuleren van gezonde voeding, programma's over stoppen met roken of afvallen en ondersteunen van (bedrijfs) fitness activiteiten, al dan niet tijdens werktijden. De organisatie ervaart een omslag van reactief naar proactief beleid.

***Fase 4. Kennisoverdracht tussen generaties en uitwisseling van functies***

In deze fase bieden organisaties een ondersteunende en waarderende werkomgeving voor alle medewerkers. Het uitwisselen van vaardigheden en kennis tussen de werkgeneraties heeft voordelen voor medewerkers van alle leeftijden en voor de organisatie. De organisatie erkent de ervaring en vaardigheden van de oudere medewerkers als waardevol. De oudere werknemers werden ingezet als adviseurs, coördinatoren, trainers en mentoren. Terwijl de focus ligt op het doorgeven van de know how aan jongere collega's, is er ook minder fysieke belasting in de expertrol. Andersom wordt ook vaak (IT) kennis overgebracht van de jongere op de oudere. Jongeren voelen zich ondersteund in hun werkzaamheden en functioneren sneller op een hoger niveau.

Deze veranderingen worden niet gezien als een onvermijdelijke teruggang, maar als sterk individuele processen waarbij een aantal functies, zoals fysieke kracht, kunnen afnemen, en andere functies, zoals zeer kundig presteren, dit meer dan compenseren, zodat oudere werknemers zeer waardevol blijven voor de organisatie.

Organisaties in deze fase zien duurzame inzetbaarheid van de medewerkers als een kans om zich als werkgever te onderscheiden. Zij denken proactief in oplossingen. Kennisoverdracht wordt aangemoedigd tussen generaties. Het personeel is in toenemende mate flexibel inzetbaar.

***Fase 5. Levensfase en diversiteit in arbeidskrachten als kans voor de organisatie***

De organisatie heeft de visie en de overtuiging dat alle medewerkers gelijke kansen moeten hebben. Iedere medewerker heeft het recht op levenslang leren en ontwikkelen en op een gezonde werkomgeving.

Flexibele werkindeling is mogelijk voor medewerkers in verschillende fasen in hun leven en carrière. Er worden medewerkers met diverse culturele achtergronden en leeftijden aangenomen en men zorgt voor een goede diversiteit in teams door verticale en horizontale bewegingen binnen de organisatie.

De organisatie heeft een doel met duurzame inzetbaarheid vanuit 'het hart', maar gelooft ook in het concurrentievoordeel dat ermee behaald wordt. Ze positioneert zich met dit beleid als aantrekkelijke werkgever en de diversiteit van generaties wordt als kracht benut. Actief leren wordt sterk aangemoedigd. De gehele organisatie kent een proactieve houding.

### **Casus Gulpener**

*Hoe houden we onze mensen gezond en vitaal maar zeker ook met plezier aan het werk!*

Gulpener is een zelfstandige familiebrouwerij uit Gulpen in Limburg. De bierbrouwerij tracht haar bier op duurzame wijze te produceren. Gerst en hop worden afgenomen van boeren uit de regio, die hun producten zoveel mogelijk duurzaam telen. Gulpener heeft hiervoor ongeveer vijftig leveranciers, goed voor 500 hectare milieuvriendelijke teelt. De brouwerij doet ook aan recycling van de etiketten en werkt op groene energie. Sinds 2004 voldoen alle door Gulpener geproduceerde bieren aan de Agro Milieukeur norm.

### **Duurzaam in alle facetten**

Deze filosofie rondom duurzaamheid vertaalt zich niet alleen extern in de markt, maar ook in een onderscheidend vermogen als werkgever. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in alle aspecten van de onderneming. Het personeel heeft hier ook een ambitie statement voor ondertekend. Ook zij vinden het belangrijk dat de hopteelt en werkgelegenheid in de regio behouden blijven. De drie p's van people, planet, profit komen in de visie van Gulpener prominent terug. Gulpener is vanuit een visie gestart met dit onderwerp, niet vanuit een *sense of urgency* rondom bijvoorbeeld verzuim of verloop van personeel.

Om ook met het personeel een slag te maken richting duurzame inzetbaarheid is een vitaliteitsplan geschreven. "Hoe houden we onze mensen gezond en vitaal maar zeker ook met plezier aan het werk! Men wilde daarin verder gaan dan 'fruit in de kantine en sporten in het weekend'. Gulpener is gestart met de WAI om meer

zicht te krijgen op de huidige stand van zaken. Communicatie rondom dit onderzoek bleek essentieel, mensen hadden toch wat weerstand bij het invullen (privacy gevoelige informatie). “Je moet je verdiepen in je werknemers en hun behoeften peilen”. De eerste ronde leverde 85 procent respons op, na een terugkoppeling in een maandelijkse bijeenkomst meldde de laatste 15 procent zich ook spontaan. Dat is de cultuur die bij Gulpener heerst, gezamenlijk dingen aanpakken.

### ***Flexibele organisatie***

Gulpener is een hiërarchisch platte organisatie. Medewerkers zijn zeer betrokken en hadden zelf behoefte aan functieverbreiding om meer te betekenen voor de onderneming. Dit verzoek leidde tot het updaten van afdelings- en functieomschrijvingen en het starten van opleidingen.

Door de jaren heen was Gulpener een wat vastgeroeste organisatie geworden met veel oudere werknemers. De WAI en de inzet op functieverbreiding heeft de organisatie weer in beweging gebracht. Ook is er een aantal jongeren aangenomen. Mechanisering en slimmer werken hebben daarnaast de productieplanning geoptimaliseerd. Men haalde de productieplanning altijd wel met veel overuren, maar dit leidde tot medewerkers die aan het eind van de week moe het weekend ingingen. Gulpener wilde echter niet haar belangrijkste resource, de mensen, voortdurend uitputten. Uiteindelijk is door een efficiëntere productieplanning en techniek per week een dag tijd gewonnen. Die dag wordt nu gebruikt voor de medewerkers: ze krijgen opleiding en andere zaken duurzame inzetbaarheid. De winst die behaald wordt komt dus direct ten goede aan de medewerkers. “Je moet er serieuze aandacht aan geven en met regelmaat terugkoppeling geven hoe alles loopt, dat is ook essentieel om mensen betrokken te houden.”

Uiteindelijk streeft Gulpener naar een mix van mensen en competenties die Gulpener optimaal kan inzetten in het productieproces. Flexuren en ploegensystemen dragen hieraan bij. Ook de regelcapaciteit op de werkvloer wil men verhogen. Mensen moeten meer zelf gaan doen en controleren. De p van profit, niet alleen financieel maar ook zeker voor het imago.

### **Vijf-fasen-model in de praktijk**

De fase, waarin een organisatie zich bevindt in het vijf-fasen-model, heeft een sterk verband met de activiteiten die worden ontplooid op het gebied van personeelsbeleid. Een organisatie die beleid heeft dat duurzame



inzetbaarheid van de medewerkers stimuleert en ondersteunt bevindt zich in een hogere fase dan de organisaties die dat niet doen.

Het is van belang om op te merken dat organisaties in fase 1 van het model niet per definitie 'slechtere' organisaties zijn dan organisaties in fase 5. De fase geeft wel aan hoeveel de organisatie en het beleid gericht is op duurzame inzetbaarheid.

De fase waarin een bedrijf of organisatie zich bevindt, kan een bewuste keuze zijn of door de structuur van de sector zijn bepaald. Bijvoorbeeld; de sector bestaat met name uit ZZP'ers/kleinbedrijf of het management van een organisatie besluit om geen beleid te ontwikkelen voor de toekomst van de inzetbaarheid van het personeel. De reden in dit geval is dat het management geen toegevoegde waarde ziet in het ontwikkelen van een dergelijk beleid voor de organisatie. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat externe factoren, zoals de structuur van de sector, geen 'excuus' mogen zijn om duurzame inzetbaarheid als thema niet op de agenda te plaatsen. Er worden door deze externe factoren alleen randvoorwaarden gesteld waarbinnen de organisatie het thema kan invullen en uitrollen. Dit bepaalt mede in welke fase in het vijf-fasen-model een organisatie zich kan bevinden. Om in de toekomst een flexibele organisatie te creëren, die de concurrentiestrijd aan kan, zou elke organisatie moeten streven naar het meest haalbare op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Om een overzicht te geven van de fasen in de praktijk volgt hierna een beschrijving van de fasen in punten. Hierin worden telkens drie aspecten van de fasen weergegeven. Dit zijn: de kenmerken van de fase, de essentiële voorwaarde om naar een volgende fase door te groeien en vervolgens de noodzakelijk stappen die gezet moeten worden. De fasen 4 en 5 worden in verband met de lengte van dit artikel alleen globaal neergezet.

#### *De kenmerken van fase 1*

- Geen leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- Reactieve organisatie met betrekking tot gezondheidsbeleid en verzuim.
- Beperkte set maatregelen.
- Geen duurzame oplossing.
- Ad hoc beleid in het kader van duurzame inzetbaarheid.
- Verzuim is meestal extern verzekerd.

De belangrijkste voorwaarde voor het doorgroeien naar een volgende fase is: *de positieve benadering ('geloof') en inzet vanuit het management van de organisatie om te komen tot een meer ontwikkeld beleid op duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.*

Wat is noodzakelijk om van fase 1 naar fase 2 te ontwikkelen?

- Bewustwording van problematiek en consequenties: *sense of urgency* bij zowel medewerkers als management.
- Vertrouwen tussen werkgever en werknemers om gezamenlijk aan duurzame inzetbaarheid te kunnen werken.
- Basis beleidsplan en businesscase op hoofdlijnen.
- Afstemmen instrumenten van onderzoek en aanpak op de medewerkers van de organisatie. Hoger opgeleide medewerkers vragen bijvoorbeeld een andere aanpak dan lager opgeleide medewerkers.

*De kenmerken van fase 2*

- Bewustwording rondom duurzaam inzetbaarheidsbeleid is gestart, zeker bij het management.
- In de organisatie is een basis gelegd voor interventies: werkomstandigheden werknemers worden aangepast indien mogelijk en noodzakelijk, vaak op basis van leeftijd.
- Perceptie management dat deze problematiek invloed heeft op de productiviteit is groeiende.
- Reactieve maatregelen ten aanzien van verzuim worden genomen, bijvoorbeeld het verminderen van functionele eisen aan een medewerker wanneer deze de belasting (tijdelijk) niet aankan.
- Organisaties zijn meestal verzekerd voor verzuim.
- Beperkt beleid voor duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

De belangrijkste voorwaarde voor het doorgroeien naar een volgende fase is: *de inzet van het management neemt toe en het beleid wordt structureel in de organisatie toegepast.*

Wat is noodzakelijk om van fase 2 naar fase 3 te ontwikkelen?

- Gezondheidsbeleid moet op orde zijn voor je integraal beleid rondom duurzame inzetbaarheid kunt ontwikkelen.
- Trainen en inzetten van de leidinggevende. Het beleid komt niet langer alleen vanuit HR, maar wordt gedragen in de organisatie.
- Draagvlak (en liefst betrokken) directie met 'geloof' in aanpak duurzame inzetbaarheid als toegevoegde waarde voor de organisatie.
- Een toegewijde medewerker HR om beleid duurzame inzetbaarheid te continueren, iemand moet het proces managen en borgen.
- Geïntegreerd beleid door een beleidsplan voor de gehele organisatie.
- Medewerkers meenemen door laagdrempeligheid, maar wel eigen verantwoordelijkheid uitdragen.
- Communicatie richting medewerkers is essentieel (gerelateerd aan opleidingsniveau). Werkvermogen en de WAI zijn bijvoorbeeld geen termen die voor interne marketing altijd gebruikt kunnen worden. Sluit taalgebruik aan op de belevingswereld en prioriteiten van medewerkers.

- Een eerste aanzet maken om reactief beleid naar proactieve maatregelen rondom inzetbaarheid te ontwikkelen.

#### *De kenmerken van fase 3*

- Actief stimuleren van de medewerkers vanuit het management en HR om de inzetbaarheid te onderhouden en te vergroten.
- Bewustwording van problematiek in organisatie ten opzichte van andere organisaties; start met onderscheidend vermogen als werkgever.
- Starten met aandacht voor het uitwisselen van kennis tussen jongere en oudere generaties.
- Meer proactief beleid om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te ondersteunen.
- Uitslagen van meetinstrumenten als basis voor duurzame oplossingen en preventie richtingen.
- Diverse activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid worden uitgevoerd. Omslag van reactief naar ook preventief beleid.

De belangrijkste voorwaarde voor het doorstappen naar een volgende fase is: *het management richt zich meer en meer op individuele competenties van medewerkers en is proactief in het beleid. Leiderschap op de werkvloer is de sleutel tot succes.*

Wat is noodzakelijk om van fase 3 naar fase 4 te ontwikkelen?

- Steeds meer verantwoordelijkheid richting management en medewerkers; HR borgt. De uitvoerende taken van HR verschuiven naar het lijnmanagement en de medewerkers zelf.
- Beleidsplan geïntegreerd in beleid organisatie.
- Draagvlak en actieve rol raad van bestuur/directie, maar zeker ook van medewerkers.
- Structuur (in functies) en beloningssystematiek aanpassen op duurzame inzetbaarheid. Bijvoorbeeld de functie-inhoud aanpassen aan het vermogen van medewerker op hogere leeftijd. Zoals meer begeleidende taken en minder zwaar uitvoerende taken.
- Meetinstrumenten inzetten om voortgang hard aan te kunnen tonen en beleid door te kunnen ontwikkelen.
- Management begeleidt werknemers in de volgende stappen richting functieverbreiding en kennisuitwisseling (lerende organisatie).
- Combineer loopbaanontwikkeling met persoonlijke ontwikkeling.
- Consistentie in beleid, ook in economisch mindere tijden. Personeel vertrouwen geven in de toekomst.

#### *Kenmerken van fase 4 en 5*

De ontwikkeling van een HR-aanpak in fase 4 en 5 vraagt een toenemende structurele aanpak van het beleid. De organisatie ziet de inzetbaarheid

van de medewerkers niet als een beperking maar als een uitdaging die voortdurend aandacht vraagt van zowel de medewerker als de werkgever. Het beleid is in deze fasen niet meer afhankelijk van personen maar is volledig verankerd in de organisatie.

### **Casus Siemens**

*We geloven als management in een langetermijnvisie op duurzame inzetbaarheid, daarmee maak je als bedrijf (in de toekomst) het verschil.*

Siemens in Nederland bestaat al 130 jaar, waarmee de onderneming haar klanten een grote mate van continuïteit biedt. Met een omzet van ruim € 1,5 miljard en met ruim 3000 medewerkers behoort de Siemens Groep tot een van de grootste ondernemingen op elektronicegebied in ons land. De Nederlandse afnemers uit de zakelijke markt vinden bij Siemens totaaloplossingen op het gebied van Industry, Energy, Infrastructure & Cities en Healthcare. Met deze sectoren geeft Siemens antwoord op de maatschappelijke vragen die de megatrends (urbanisatie en demografische veranderingen) met zich meebrengen.

### **Mensen maken het verschil: job rotation**

Vanuit de filosofie dat mensen het verschil maken in een organisatie heeft Siemens altijd ingezet op een mensgericht beleid. Een jaar of vijftien geleden kreeg Siemens daarnaast te maken met continuïteitsvraagstukken, met name door ziekteverzuim en verschuivingen richting WAO. Samen met de bedrijfsarts is een aanpak gestart waar enerzijds de gezondheidskant en anderzijds de inzetbaarheidskant van medewerkers centraal stonden. Job rotation, variëteit en flexibiliteit van de medewerkers werden belangrijke pijlers. Een carrière bestaat uit verschillende fases, medewerkers leren bij en hebben een eigen verantwoordelijkheid in het ontwikkelen van hun carrière en flexibele inzetbaarheid. Siemens stuurt hier als organisatie op: in het contract wordt een job rotation clause opgenomen. Job rotation is niet verplicht, maar wel een belangrijk onderwerp in de functioneringsgesprekken. “We geloven dat in iedere medewerker potentieel zit”. Er zijn veel medewerkers met lange dienstverbanden bij Siemens, maar niet in dezelfde functie. Door de productcyclus van vijf jaar is job rotation binnen de organisatie ook goed mogelijk. Medewerkers ontwikkelen mee met nieuwe producten. Het is wel zoeken naar een balans tussen opleiden en medewerkers op de top van productiviteit brengen. Voor de medewerkers zelf leidt deze manier van werken

tot nieuwe uitdagingen en het voeden van hun energieniveau. “Op het moment dat mensen op de automatische piloot gaan werken, wordt men ontevredener met de functie is onze ervaring”. Je kunt alleen over duurzame inzetbaarheid praten wanneer medewerkers flexibel in verschillende functies nieuwe uitdagingen ervaren.

### ***Relatie werkvermogen en verzuim***

Het ziekteverzuim is sinds de introductie van duurzame inzetbaarheid enorm gedaald. Binnen de organisatie kost 1 procent verzuim al snel een miljoen euro, dus het is zeer de moeite waard hierin te investeren. Er wordt dan ook veel gemonitord om de voortgang van het beleid te bewaken. De WAI is een van de instrumenten die wordt ingezet. Ook de relatie tussen fysiek uithoudingsvermogen en verzuim werd onder de loep genomen: het bleek zinvol om de conditie van mensen op een hoog niveau te houden. Het werkvermogen heeft een sterke relatie met verzuim en fysiek uithoudingsvermogen, onafhankelijk van leeftijd. Siemens werkt dan ook aan een cultuur van actieve mensen. Daar heb je op verscheidene fronten baat bij. De motivatie en betrokkenheid van medewerkers is een van de doelen waar naar wordt gekeken. Het is ontzettend belangrijk dat mensen betrokken zijn bij hun functie en organisatie. Autonomie is daarin ook een aandachtspunt.

### ***Het beleid staat als een huis***

Siemens signaleert en faciliteert. Medewerkers die vanuit intrinsieke motivatie in beweging willen komen, worden ondersteund, ook financieel. Ook de personeelsvereniging, die zeer actief is, biedt veel sportieve activiteiten aan. Alle deelname is vrijwillig. Het management draagt het beleid en borgt het. Door de integratie van het beleid en het formuleren van een doelstelling kun je managers ook afrekenen op behaalde resultaten. Inzet voor dit onderwerp levert dus direct voor hen voordeel op. “We rekenen daarbij niet af op fout gedrag, maar stimuleren goed gedrag”.

Je moet zakelijk blijven, dat is wel belangrijk. De werknemer heeft een verantwoordelijkheid, de werkgever ook. Onderling vertrouwen is daarin essentieel. Ook in tijden dat het economisch minder gaat, blijft het beleid van Siemens overeind en staat de organisatie achter de mensen. “Bij nieuwe mensen wordt ons beleid en onze cultuur er met de paplepel ingegoten en door interne doorstroom van onze medewerkers borgen we onze bedrijfscultuur. We geloven als management in een lange termijn visie op duurzame inzetbaarheid, daarmee maak je als bedrijf (in de toekomst) het verschil”.

### Conclusie

Duurzame inzetbaarheid is belangrijk. In welke fase organisaties zich ook bevinden, de medewerkers gaan, ook in de toekomst het succes van de organisatie beslissen. De ambitie van de directie op dit terrein is dan ook belangrijk voor de toekomst van een organisatie. Zonder ambitie op het hoogste niveau van een organisatie kan beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid niet succesvol worden geïmplementeerd. Uiteraard spelen externe factoren, zoals prijs of toegevoegde waarde en concurrentie een belangrijke rol.

Ook binnen de organisaties zijn legio factoren te benoemen die invloed hebben op het slagen van beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Voor een succesvolle implementatie van beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid is een aanpak op verschillende niveaus binnen de organisatie noodzakelijk. De kern is maatwerk voor de individuele medewerker, afhankelijk van zijn of haar werkvermogen, talenten en voorkeuren. Hiervoor is een leidinggevende die kennis heeft van duurzame inzetbaarheid en die in staat is dit in maatwerk te realiseren van groot belang.

Uiteindelijk kan beleid rondom duurzame inzetbaarheid een organisatie significant concurrentievoordeel bieden door het creëren van een grotere flexibiliteit en aantrekkelijk werkgeverschap. Niet onbelangrijk in een wereld waarin de veranderingen zich in een steeds hoger tempo aandienen en personeelskrachte zich in bepaalde sectoren al manifesteert. Organisaties met enthousiaste en betrokken medewerkers zijn de winnaars van de toekomst.

---

### Literatuur

- Wallin, M. Hussi, T. (2011). *Best practices in Age management - evaluation of organisation cases*, Final report, Finnish Institute of Occupational Health.
- P. Hasle, P.L. Jensen (2012), *Ergonomics and sustainability in Journal of Prevention*, IOS Press, Vol 41 suppl 1/2012
- Alavinia, S.M.; Molenaar, D.; Burdorf, A. (2009) "Productivity loss in the workforce: Associations with health, work demands, and individual characteristics" in: *American Journal of Industrial Medicine* 52/1, p49-56.