

Schip zonder anker

Iedereen heeft het over duurzame inzetbaarheid. Maar vraag niet wat het precies inhoudt of wie er verantwoordelijk voor is. Zelfs de MVO-experts betwijfelen of dit People-thema binnen het takenpakket van de MVO-manager valt. Is dat niet aan de collega's van Human Resources, of aan het management, of aan de medewerkers zelf? Uit het jongste onderzoek van de Erasmus Universiteit blijkt dat duurzame inzetbaarheid nog een schip zonder anker is.

In de huidige demografische en maatschappelijke ontwikkelingen, gekenmerkt door een stijgende pensioenleeftijd en een vergrijzende beroepsbevolking, ligt de aandacht als nooit tevoren op duurzame inzetbaarheid (DI). In 2014 stelde staatssecretaris van Sociale Zaken Klijnsma 22 miljoen euro beschikbaar uit het Europees Sociaal Fonds (ESF) om werknemers langer en gezonder aan het werk te houden. Ook is in 2015 weer 22 miljoen uit het ESF vrijgemaakt om projecten gericht op DI te subsidiëren. In oktober en november 2015 konden alle werkgevers met minimaal twee werknemers opnieuw een aanvraag indienen om gebruik te maken van deze subsidie. Ondanks noodzaak en beschikbaar geld is er nog weinig aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Reden te meer om onder professionals die zich bezig houden met de duurzaamheid te toetsen of en hoe dit onderwerp bij hen leeft.

De perceptie van wat DI is, loopt zeer uiteen. Navraag onder de leden van het MVO Expertpanel van de Erasmus Universiteit Rotterdam toont grote verschillen aan. De één geeft aan dat in de organisatie niet echt een specifieke definitie wordt gegeven van DI. Een ander is van mening dat het draait om het onder vrijwel alle omstandigheden langer in dienst houden van werknemers door onder andere het aanbieden van passende functies. Andere MVO-experts interpreteren DI als het behouden van plezier in het werk ondanks de snel veranderende omgeving. Of: als het inzetten van personeel vanuit hun individuele mogelijkheden en kansen en niet vanuit verplichte profielen en takenpakketten. Weer anderen zien DI als het vitaal houden van werknemers, werknemers voldoening laten halen uit hun werk of het implementeren van speciale 50+-programma's, zoals een wekelijkse senioren dag. Er zijn echter ook veel MVO-experts die aangeven dat de term binnen hun organisatie niet wordt gebruikt of dat de organisatie geen helder beeld heeft over wat de term inhoudt. De sterk verschillende opvattingen over het

concept DI onder de leden van het MVO Expertpanel zijn te verklaren, omdat DI bestaat uit meerdere aspecten.

In de diverse onderzoeken over DI komen grofweg drie kenmerkende elementen naar voren:

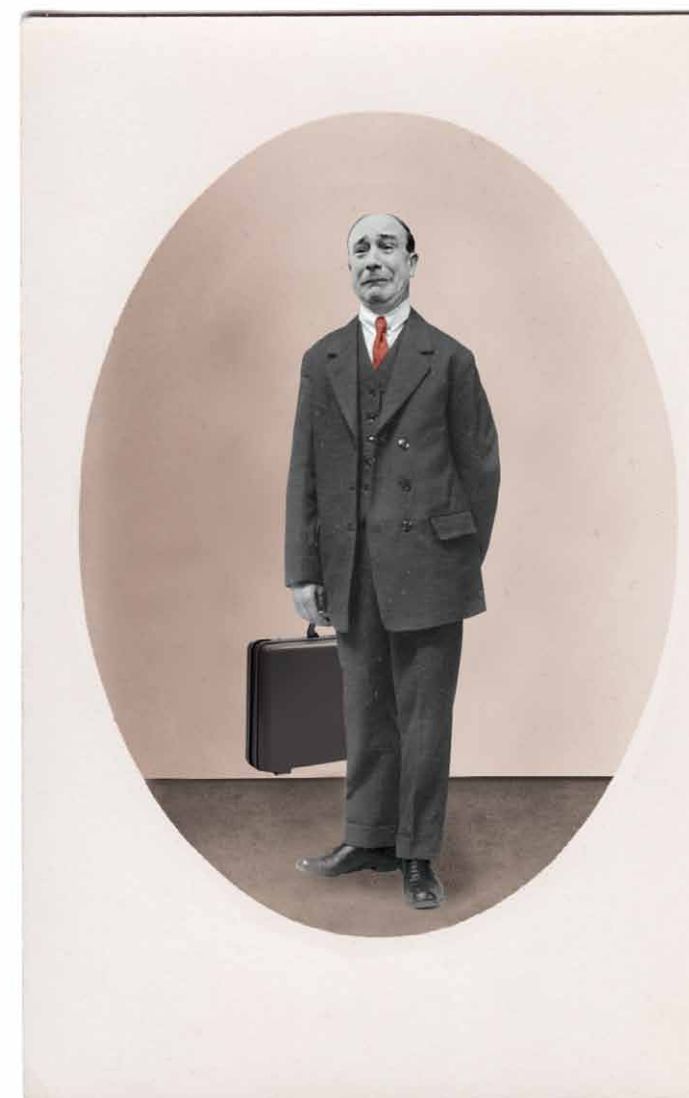
- + **Workability** of werkvermogen: de mate waarin individuen fysiek, mentaal en sociaal geschikt zijn om te werken;
- + **Employability** of loopbaanpotentieel: vermogen om goed te functioneren in een functie, vooruitgang te boeken binnen de loopbaan en ander werk te vinden of te creëren indien noodzakelijk;
- + **Vitality** of vitaliteit: het gevoel energiek en fit te zijn en het gevoel zin in het werk en uithoudingsvermogen te hebben.

Daarnaast speelt 'leiderschap' binnen organisaties een grote rol bij de vormgeving van DI. Visie is nodig om richting te bepalen, doelen vast te stellen en impact te behalen. Directie en managers, en hun leiderschaps- en managementvaardigheden, bepalen of medewerkers zich gehoord en gesteund voelen en of ze het idee hebben dat er eenduidigheid geldt. DI kan dus op vele manieren worden vormgegeven. Dat maakt de verwarring rondom het concept begrijpelijk. Daarom even terug naar het waarom en wat van DI voordat we tot verdere invulling overgaan.

"Er wordt meer over duurzame inzetbaarheid gesproken dan er maar gehandeld. De managers worden daarin ook slecht begeleid"

Er zijn ontwikkelingen van diverse aard die vragen om visie op de inzetbaarheid van mensen.

- + Globalisering, maar ook de opkomst van nieuwe businessmodellen, zorgt voor toegenomen concurrentie en doet daarmee een



Slechts in 56 procent van de bedrijven is duurzame inzetbaarheid verankerd in de visie en doelstellingen van de organisatie.

beroep op het verandervermogen van organisaties. Organisaties bestaan, per definitie, uit mensen en deze moeten bereid zijn om te veranderen om daarmee het voortbestaan van organisaties te kunnen garanderen.

- + De technologische ontwikkelingen hebben grote invloed op de soorten werkzaamheden en zorgen ervoor dat taken geheel of via outsourcing naar andere landen verdwijnen. De ontwikkelingen gaan vaak zo snel dat opgedane kennis steeds korter bruikbaar is. Reden te meer om als organisatie en individu te investeren in kennis en vaardigheden en daarmee in loopbaanpotentieel.
- + Geleidelijk wordt de pensioengerechtigde leeftijd opgetrokken, wordt er meer verwacht van mensen op grond van de participatiemaatschappij (dubbele rollen als mantelzorger, ouder en werknemer) en worden de zorgkosten meer en meer verhaald op zowel de burger als de werkgever (Wet Poortwachter). >

Meedoen aan het MVO Expertpanel?

Het MVO Expertpanel is opgericht door de Erasmus School of Accounting & Assurance/Erasmus School of Economics en bestaat uit MVO-professionals en besluitvormers uit het bedrijfsleven, de overheid, belangenorganisaties, de not for profit-, ontwikkelings- en goededoelenorganisaties. Deelnemers zijn voornamelijk CEO/algemeen directeur en MVO of CSR-managers van onder meer de AEX/AMX-bedrijven en organisaties uit het professionele netwerk van de betrokkenen. Zij zijn allen actief in besluitvorming en/of advies rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Ook (oud-) docenten en alumni van het Executive Program CSR maken deel uit van het MVO Expertpanel.

Wilt u ook deelnemen aan het MVO Expertpanel? U kunt uw aanvraag voorleggen via een mail: mvo-expertpanel@ese.eur.nl

DUURZAME INZETBAARHEID IN ORGANISATIESTRATEGIE EN LEIDERSCHAP

'Borging van duurzame inzetbaarheid op centraal niveau in de organisatie'

	Ja	Nee
Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is verankerd in de visie van de organisatie en organisatiedoelstellingen.	56%	44%
Duurzame inzetbaarheid is opgenomen in de MVO-visie/het MVO-beleid van de organisatie.	56%	44%
Duurzame inzetbaarheid is opgenomen in HR-visie en -beleid.	77%	23%
De duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt elk jaar geëvalueerd in het kader van de ontwikkeling van de organisatie.	58%	42%
De ontwikkelpunten van de medewerkers krijgen organisatiebreed hun weerslag in een persoonlijk ontwikkelplan (POP) per medewerker.	62%	38%
Duurzame inzetbaarheid is de verantwoordelijkheid van, c.q. is belegd bij, de directie.	58%	42%
Duurzame inzetbaarheid is de verantwoordelijkheid van, c.q. is belegd bij, HR	63%	37%

DI van medewerkers bepaalt in toenemende mate de concurrentiekracht, het innovatievermogen en de levensvatbaarheid van een organisatie en vormt de basis voor het loopbaansucces van mensen gedurende hun gehele werkzame bestaan.

DI houdt in 'dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstige 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' (Van der Klink et al.). Werk moet waarde toevoegen, zowel voor de organisatie als voor de werknemer. De voordelen van DI zitten in de positieve invloed op het werkvermogen, het loopbaanpotentieel en de vitaliteit van de werknemer. Zo blijkt dat een laag werkvermogen negatieve consequenties heeft voor het ziekteverzuim en zorgt voor productiviteitsverlies van de werknemer (Van den Berg, 2010). Het is dus zaak dat het werkvermogen gestimuleerd wordt. Het stimuleren van vitaliteit door het faciliteren van sport en gezond leven heeft ook een positieve invloed op de inzetbaarheid van werknemers. Daarnaast leidt aandacht voor loopbaanpotentieel tot een meer open werkhouding en meer initiatief bij de werknemer. Duurzame inzetbaarheid is een

taak van organisatie én medewerker. Of in het geval van uitkeringsgerechtigden of mensen die, op welke wijze dan ook, werkzaam willen/moeten zijn, een taak van mens én uitvoeringsinstantie(s), zoals GGD, gemeenten, UWV, en dergelijke. Het is een wederzijds belang en een wederkerige verantwoordelijkheid. In dit kader zijn de achterstanden bij de diverse instanties dubbel zorgwekkend.

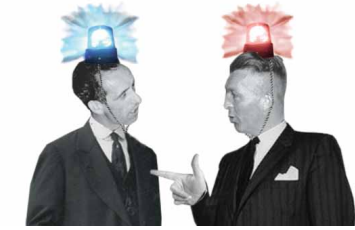
Uit onderzoek blijkt dat duurzame inzetbaarheid gestimuleerd kan worden als werkgevers uitgaan van de gezondheid (niet ziekte of beperkingen), de ontwikkeling en de behoeften van de werknemer. Zo is naast stimulatie van mentale en fysieke gezondheid, de mogelijkheid tot training en coaching, en de ondersteuning in loopbaanoriëntatie en carrièrekansen, ook de ontwikkeling van 'soft skills' van groot belang voor de werknemer om langer inzetbaar te zijn. Onderzoek toont aan dat dergelijke psychosociale factoren een sterke relatie hebben met het werkvermogen van de werknemers. Voorbeelden van dergelijke soft skills zijn communicatievaardigheden, probleemoplossend vermogen, teamwork, informatiemanagement, ethiek en integriteit, leiderschapsvaardigheden en ondernemersvaardigheden. Uit de enquête van het MVO Expertpanel blijkt dat de afdeling Human Resources van de meeste organisaties veel aandacht besteedt aan dergelijke soft skills. Twee daarvan krijgen opvallend minder aan-

dacht: informatiemanagement en ondernemersvaardigheden.

DI kan gestimuleerd worden door een goede relatie tussen werknemers en leidinggevend. Zo blijkt uit onderzoek dat wanneer gemaakte afspraken tussen beide partijen op een correcte wijze worden nagekomen, dit een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Uit de resultaten van het MVO Expertpanel blijkt echter dat de leidinggevend het niet zo nauw nemen met het nakomen van afspraken ten opzichte van de medewerker: slechts 65 procent komt gemaakte afspraken na. Vooral oudere mensen die langer werkzaam zijn in dezelfde functie, ervaren dit als vervelend. In navolging hiervan blijkt dat organisaties er verstandig aan doen binnen hun DI-beleid rekening te houden met de verschillende leeftijdscategorieën van het personeelsbestand.

Uit de reacties van het MVO Expertpanel blijkt dat het onduidelijk is wiens verantwoordelijkheid de uitvoering van DI is. Waar de één aangeeft dat DI onderdeel is van het werkveld van Human Resources (HR) en niet het terrein is van maatschappelijk verantwoord ondernemen, geeft een ander aan dat HR DI slechts faciliteert. Opvallend aan de uiteenlopende percepties van het MVO Expertpanel is de focus op de rol van de organisatie. In vrijwel alle gevallen wordt DI gezien als een verant-

"Duurzame inzetbaarheid is duidelijk een ontwikkelonderwerp binnen onze organisatie"



woordelijkheid die de organisatie moet nemen voor haar werknemers. Zo vindt maar liefst 58 procent dat DI de verantwoordelijkheid is van de directie. Dat DI de verantwoordelijkheid is van HR vindt 63 procent. Als we kijken naar de voornoemde definitie, is DI ook een verantwoordelijkheid van de werknemer zelf. Uiteraard is de organisatie verantwoordelijk voor een gunstig werkklimaat. Dit kan door de werknemer ontwikkelingsmogelijkheden te bieden, de werknemer ruimte en verantwoordelijkheid te geven, bewust te maken van een gezonde levensstijl, te faciliteren in de planning en organisatie van het werk, of door de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers periodiek te onderzoeken. Iedere werknemer is echter uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor zijn eigen leefstijl, zoals op het gebied van voeding, rust en beweging, evenals het vinden van balans tussen werk en privé, het creëren van uitdagingen in werk of hobby's

en het aangeven van (opleidings- of promotie-) wensen. Zolang zowel de medewerkers als de afdeling HR en leidinggevend de uitvoering van DI vooral een verantwoordelijkheid van de ander vinden, worden de voordelen van DI niet optimaal benut. Maar hoe kan deze kloof worden gedicht?

Volgens het MVO Expertpanel moet HR meer aandacht besteden aan soft skills en aan het beter aanpassen van (het werkpakket binnen bestaande) functies. Leidinggevend moeten daarnaast aandacht besteden aan verbeterpunten op de werkvloer, zoals een sterker mentorschap, en het bespreekbaar maken van kwesties voor de medewerkers (zoals overwerk, vitaliteit of leefstijl). In meer dan 20 procent van de gevallen is er geen sprake van mentorship en blijven voornoemde kwesties in gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers onbesproken. Ondanks het feit dat

sommige MVO-experts DI dus als verantwoordelijkheid van óf HR óf van de leidinggevend zien, blijkt uit de resultaten eveneens dat beide partijen slechts een deel van de macht hebben om DI te verbeteren. Daarom is het is hoognodig dat leidinggevend en HR meer samen werken om DI effectief in te zetten in de organisatie. Zij moeten beide scherp hebben welk aspect van DI wiens verantwoordelijkheid is. Waar HR DI faciliteert, voeren leidinggevend DI uit. Wanneer HR en leidinggevend elkaar alert houden en aangeven wat ze nodig hebben van de andere partij om hun werk goed te doen, is de uitwerking van DI binnen de organisatie veel effectiever. Dit komt ten gunste van de werknemer – mits deze de geboden kansen grijpt. De inzet op DI door organisaties heeft immers geen zin als de werknemer deze aangeboden kansen niet benut. De eindverantwoordelijkheid voor de uitwerking van DI ligt hierdoor bij de werknemer after all. ■

STRATEGISCH HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HR)

'De organisatie heeft de volgende voorzieningen ter bevordering van de vitaliteit van medewerkers'

	Ja	Nee, maar wel nodig	Nee, ook niet nodig	N.v.t.
Uitvoering Risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E)	65%	5%	16%	14%
Werkplekonderzoek	75%	12,5%	10%	2,5%
Vitaliteitstesten/health checks	56%	24%	14%	6%
Arbeidsomstandigheden als vast onderwerp in het functioneringsgesprek	36%	40%	23%	1%
Vrije toegang tot bedrijfsmaatschappelijk werk	59%	11%	15%	15%
Vertrouwenspersoon	79%	9%	7%	5%
Klachtenprocedure ongewenste omgangsvormen	80%	4%	10%	6%
Sportfaciliteiten (zelf of toegang voorziening derden)	51%	18%	21%	10%
Arbeidsdeskundig onderzoek	50%	10%	29%	11%
Begeleiding bij ziekteverzuim en re-integratie	86%	3%	5%	6%
Preventief medisch onderzoek (PMO) of periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO)	45%	21%	20%	14%