

---

# duurzameinzetbaarheid

## MANIFEST

---

*Dit Manifest is aangeboden op woensdag 10 oktober 2012 aan staatssecretaris Paul de Krom van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het is het resultaat van een viertal bijeenkomsten met in totaal 100 bedrijven die op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid initiatieven hebben ontwikkeld.*

## ***100 werkgevers over duurzame inzetbaarheid... ...en we werken nog lang en gelukkig***

---

We staan als Nederlandse bedrijven en organisaties voor een grote uitdaging: in een tijd van vergrijzing de groeiende concurrentie op de wereldmarkten het hoofd te bieden. Het is geen nieuws: de werkende beroepsbevolking krimpt en vergrijst. Er zijn minder mensen beschikbaar voor de arbeidsmarkt, en werknemers worden steeds ouder. Tegelijkertijd moeten we het in de mondiale concurrentieslag hebben van ons vermogen om slim en efficiënt te werken. Dan gaat het erom dat werknemers flexibel zijn en up-to-date blijven omdat in een snelveranderende economie steeds weer andere kennis en vaardigheden worden gevraagd.

Juist nu – in een periode van economische neergang - is behoud van productiviteit en het voorkomen van onnodige uitval door ziekte of werkloosheid, van groot belang. Niet alleen voor de continuïteit van ondernemingen, maar ook voor het waarmaken van ambities voor de toekomst. Meer doen met minder mensen is voor veel bedrijven en organisaties nu al noodzaak.

Investeren in duurzame inzetbaarheid, in gezonde, flexibele en betrokken medewerkers, die zowel binnen als buiten het huidige bedrijf hun bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij, is daarmee allesbehalve een luxe. De kunst is het vinden van de juiste match tussen het werk aan de ene kant, en de gezondheid, competentie en motivatie van de medewerker aan de andere kant.

En het loont! De businesscase is positief. Investeringen worden op korte termijn terugverdiend. Dit zien we in ons eigen bedrijf en zien we bij elkaar. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft een honderdtal werkgevers, groot en klein, profit en non-profit, gevraagd hun ervaringen met duurzame inzetbaarheid te delen.

In gesprek met de bewindslieden van SZW – minister Kamp en staatssecretaris De Krom – kwam een schat aan informatie en praktische tips op die bijeen gebracht worden in dit manifest.

Gesterkt door onze eigen succesvolle ervaring, adviseren wij werkgevers om de aanbevelingen uit dit manifest als leidraad te gebruiken bij het toepassen van maatregelen om de duurzame inzetbaarheid op de werkvloer te versterken.

Als alle bedrijven en organisaties in Nederland investeren in de betrokkenheid van hun medewerkers, zorgen dat het werk zo georganiseerd is dat mensen echt zin hebben in hun werk, stijgt de arbeidsproductiviteit. Een sterk verbeterde concurrentiepositie en tenminste 6 miljard euro betere winstgevendheid per jaar zijn te bereiken als bedrijven ervoor kiezen te investeren in duurzame inzetbaarheid.

En als alle bedrijven en organisaties in Nederland dankzij hun aanpak een daling van het ziekteverzuim met 1 procentpunt realiseren, levert dit naar schatting jaarlijks ongeveer 2,6 miljard euro op.

Het is een win-win scenario waar bedrijfsbelangen en maatschappelijke belangen hand in hand gaan en elkaar zelfs versterken.

Onze steun is echt. Onze steun bestaat uit het feit dat ieder van ons is bereid zijn of haar inzichten en kennis te delen zodat we samen het verschil kunnen maken op weg naar duurzaam succes. Dit manifest maakt duidelijk dat vandaag werk maken van duurzame inzetbaarheid voor iedereen voordeel oplevert, zowel in de portemonnee als tussen de oren, op korte en lange termijn. En we werken nog lang en gelukkig!

---

365	KLM
Aannemersbedrijf Voogt	Koekjesbakkerij Veldt
Achmea	Koninklijke KPN
AkzoNobel	Koninklijke Metaalunie
Albron	Koninklijke Ten Cate
Almelose Woningstichting "Beter Wonen"	Laurens
Amphia ziekenhuis	Leolux
ANWB	Macaw
APG	Markanto Thuiszorg
Astellas Pharma	MAS Dienstverleners
Attero	Menno Sappé Reinigingsspecialisten
Aviko	Microsoft
Ballast Nedam	Milieudienst Groningen
Bayer	Movares
Bilderberg	Nissan Nederland
Boon Edam	Novo Nordisk
Bosch Scharnieren	NS
Bouwbedrijf Balemans	OCI Nitrogen
Brandweer Nijmegen	ORMIT
Brandweer regio Zuid Holland Zuid	PGGM
Brocacef	Philadelphia
Buurtzorg Nederland	Philips
Capgemini Nederland	Rabobank
Center Parcs Nederland	Randstad Nederland
CZ	Rijkswaterstaat
DAF Nederlnad	ROC Deltion College
Dimence	ROC van Twente
DSM Sinochem Pharmaceuticals	Roto Smeets Group
Elker	SCA Hygiene Products Gennep
Elkerliek Ziekenhuis	Schiphol
Erasmus Medisch Centrum	Shell
Ernst & Young Nederland	Siemens Nederland
Facilicom Services Group	SNS Reaal
FloraHolland	Sociale Verzekeringsbank
Fugro	Sodexo Nederland
Gasunie	Sogeti Nederland
Gemeente Maastricht	Stegeman
Gemeente Zwolle	Stichting Scholings- en Werkgelegenheidsfonds
GGZ Drenthe	Timmerindustrie
Gispen	Suiker Unie
GOC	Technische Unie
Gulpener	The Greenery
HagaZiekenhuis	Thebe
Heineken	Unilever
Hogeschool Utrecht	Veolia Transport Nederland
Hoppenbrouwers Elektrotechniek	Vosseveld Vaatwastechniek
Hurks Groep	Waterlandziekenhuis
IHC Merwede	Waternet
ING Nederland	WTH Vloerverwarming & -koeling
IZZ Zorgverzekeraar	Zorgfederatie Oldenzaal
Kadaster	

## **I. Duurzame inzetbaarheid: duurzaam ondernemen, duurzaam leven en duurzame educatie**

### ***Inleiding door Tex Gunning***

*Lid van de Raad van Bestuur van AkzoNobel en als adviseur betrokken bij het project duurzame inzetbaarheid*

Toen Henk Kamp mij vroeg om mee te denken over het onderwerp duurzame inzetbaarheid heb ik daar geen moment over gepiekerd en direct ja op gezegd. Middenin een economische crisis met toenemende werkloosheid, lijkt het paradoxaal om na te denken over duurzame inzetbaarheid van de beroepsbevolking. Hadden we in het verleden niet juist de arbeidstijdverkorting uitgevonden om de werkloosheid het hoofd te bieden? En moeten we ons in deze tijden dan druk maken om duurzame inzetbaarheid?

Ik denk van wel. Als wij als leiders uit het bedrijfsleven er niet voor zorgen dat onze medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, doen we aan kapitaalvernietiging; voor onze eigen organisaties maar ook voor de samenleving als geheel. De continuïteit van onze samenleving gaat ons allen aan en als leiders van onze organisaties hebben wij een verplichting naar onze kinderen om deze samenleving duurzaam door te geven. Ik ben er van overtuigd geraakt dat mijn generatie daar volledig in faalt als we niet snel in gezamenlijkheid met alle maatschappelijke organisaties er iets wezenlijks aan doen; bedrijfsleven, de politiek, onze Ngo's en de individuele burger tezamen.

Zowel economisch als ecologisch als sociaal staan we aan het begin van een enorme transitie. Het begrip duurzame inzetbaarheid speelt daarbij een belangrijke rol. Niet als een opzichzelfstaand doel maar als de resultante van drie afhankelijke uitdagingen die in gezamenlijkheid moeten plaatsvinden willen we onze welvaart en ons welzijn kunnen handhaven : duurzaam ondernemen, duurzaam leven en duurzame educatie.

### **Wat is het probleem?**

Voordat ik hier verder op in ga, is het misschien goed om te kijken wat het begrip duurzame inzetbaarheid eigenlijk inhoudt. Of wat het niet inhoudt. Het onderwerp komt nogal eens in het nieuws als we het hebben over het betaalbaar houden van de oudedagsvoorziening van de babyboomers en het in stand houden van hun verworven rechten. De volgende generatie zou langer moeten werken om de pensioenen van de vorige generatie te kunnen blijven betalen? Dat mijn generatie, en onze pensioenfondsen, niet voorzichtig genoeg geweest zijn met het beleggen van onze pensioenpremies is ons eigen probleem, daar kunnen we een volgende generatie niet mee lastigvallen. En dat geldt ook voor de AOW. Nu de demografische piramide aan het kantelen is, moeten straks minder mensen een grotere pot met geld vullen en dreigt het hele systeem om te vallen. Blijkbaar hebben we dus ooit een systeem van oudedagsvoorziening bedacht dat niet houdbaar, niet duurzaam is. Dat is spijtig, maar het mag niet het probleem van de volgende generatie worden en het leidt mijns inziens dus niet tot de conclusie dat de volgende generatie duurzaam inzetbaar moet zijn.

Dit laat onverlet dat we straks te maken krijgen met een krapte op de arbeidsmarkt als gevolg van diezelfde vergrijzing. Wie gaat straks al dat werk doen als de babyboomers met pensioen zijn? En wat voor werk is dat dan? Wat voor kennis en vaardigheden hebben we daar voor nodig? In een wereldeconomie waarin veranderingen elkaar in een exponentieel tempo opvolgen, wordt een steeds groter beroep gedaan op de flexibiliteit en creativiteit van onze bedrijven en dus ook op die van onze medewerkers. Veertig jaar bij dezelfde baas werken is er straks voor de meesten niet meer bij. In de toekomst zullen mensen vaker moeten kunnen wisselen van baan en zelfs van beroep. En het ziet ernaar uit dat mensen veel langer door zullen moeten werken om te voorzien in een acceptabel pensioen.

De uitdaging waar we voor staan is dus zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. Als we bij een krimpende beroepsbevolking de continuïteit van onze samenleving en welvaart willen waarborgen en concurrerend willen blijven in een snel veranderende markt, zullen we met zijn allen duurzaam inzetbaar moeten zijn.

Dat gaat alleen lukken als onze beroepsbevolking vitaal genoeg is. En het begrip vitaliteit moeten we vooral niet te eng definiëren. Het gaat niet alleen over gezondheid maar ook over betrokkenheid, motivatie, inspiratie, creativiteit en het up-to-date houden van kennis en vaardigheden.

Als we vitaliteit op deze manier definiëren, denk ik dat we in Nederland nog een weg te gaan hebben. We moeten daartoe investeren in duurzaam ondernemen, duurzaam leven en duurzame educatie.

### **Duurzaam ondernemen**

De transitie naar een duurzame wereld kan alleen plaatsvinden als onze bedrijven een model ontwikkelen waarbij de economische agenda volledig wordt geïntegreerd met de sociale- en ecologische agenda. We noemen dat ook wel Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

We komen met elkaar steeds meer tot het inzicht dat een economisch paradigma van ongelimiteerde groei op een planeet met gelimiteerde voorraden een doodlopende straat is.

Ondernemers moeten niet alleen verantwoordelijkheid nemen voor een duurzame ontwikkeling van hun bedrijf en bedrijfstak maar ook mede verantwoordelijkheid nemen voor de samenleving waarvan zij deel uitmaken.

Dit betekent een enorme cultuurverandering die vraagt om leiders die zich dienstbaar opstellen naar de samenleving als geheel. Gelukkig zien we in toenemende mate bedrijven doelstellingen formuleren rondom energie en water verbruik, CO2 uitstoot en het vinden van alternatieven voor gelimiteerd beschikbare grondstoffen. Maar hoewel de MVO agenda spreekt over People, Profit en Planet zien we, anders dan de obligate trainingen en ontwikkelingsgesprekken, eigenlijk zeer weinig aandacht voor het People stuk op de duurzaamheidsagenda. We geven dus wel aandacht aan de verduurzaming van onze productieprocessen maar niet aan de verduurzaming van onze medewerkers. En dat is zowel economisch als sociaal gezien een tekortkoming.

Ik heb vaak de indruk dat we in het bedrijfsleven volledig vergeten zijn wat waardecreatie werkelijk inhoudt en wie die waarde in een bedrijf daadwerkelijk creëert. Het zijn onze mensen die de waarde creëren en het gaat dus in de eerste plaats om het creëren van een “waardevol” leven voor onze mensen! Medewerkers zijn in de eerste plaats *medemensen*. Uit ervaring bij verschillende multinationals weet ik dat ieder mens wordt gedreven door dezelfde universele behoeften en waarden. Ieder mens wil groeien, wil in controle zijn van zijn eigen toekomst, wil aanvaard worden en in verbondenheid leven en werken. Als we bedrijfsculturen kunnen creëren die voorzien in de menselijke behoeften van onze medewerkers dan krijgen we medewerkers die gezond, gemotiveerd, geïnspireerd en in community kunnen werken en leven en “waardevol” bezig mogen zijn, die verantwoordelijkheid nemen voor de duurzaamheid van zichzelf, de duurzaamheid van de organisatie waarvoor ze werken en die “duurzame waarde” teruggeven aan de samenleving waar ze onderdeel van zijn.

Een leider die investeert in menselijke waarden en zijn medewerkers faciliteert om het beste uit zichzelf naar boven te halen, krijgt het economisch rendement er gratis bij. We weten allemaal dat een gelukkige medewerker productiever, creatiever en meer betrokken is: ‘happy cows give more milk’.

Je kunt een bedrijf niet laten groeien, je kan alleen mensen laten groeien die bedrijven doen groeien. Een gezond bedrijf heeft gezonde medewerkers nodig. Een groeiend bedrijf heeft groeiende medewerkers nodig. Een duurzaam productief bedrijf heeft daarom duurzame productieve medewerkers nodig. Als we het hebben over MVO moeten we veel meer inzetten op het PEOPLE stuk! Het rendement op het geïnvesteerd “vermogen” van onze mensen daar gaat het om!

## **Duurzaam leven**

Ik ben blij dat we er in toenemende mate in zijn geslaagd om bedrijven en de overheid te overtuigen van het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ik kan me echter niet aan de indruk onttrekken dat we daarbij als individuele burgers de verantwoordelijkheid, maar vooral ook de aansprakelijkheid volledig en gemakkelijk hebben geparkeerd bij het bedrijfsleven en de politiek. Niet alleen bedrijven, ook individuele burgers dragen verantwoordelijkheid voor de samenleving. Ik zou er daarom voor willen pleiten dat, als we over MVO spreken, we tegelijkertijd over MVL spreken: Maatschappelijk Verantwoord Leven.

Maatschappelijk Verantwoord Leven impliceert in ieder geval het besef dat we in co-existentie moeten leven. In co-existentie met onze medemensen en met de natuur. Dat er bereidheid is om te zorgen voor mensen die onvoldoende zelfredzaam zijn maar ook het morele besef dat je geen misbruik van die solidariteit moet maken. Het is een simpel principe van geven en nemen dat de laatste jaren echter volledig uit balans lijkt in Nederland. Het systeem van sociale zekerheid evolueerde de afgelopen decennia van vangnet tot hangmat en het lijkt haast een vanzelfsprekendheid dat een steeds kleiner wordende groep vitale actieven de rekeningen betaalt van de groep die om wat voor reden dan ook niet actief deelneemt aan het economisch-maatschappelijk verkeer. Uit het politieke klimaat in Nederland blijkt dat de grenzen van die solidariteit overschreden zijn. Het is de hoogste tijd dat ieder individu weer verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen gezondheid, handelen en geluk.

Als we maatschappelijk verantwoord willen leven zullen we ook verantwoordelijkheid moeten nemen voor onze eigen toekomst en dus onze gezondheid. We eten te veel en te ongezond, drinken te veel, bewegen te weinig en creëren onvoldoende balans in ons leven. Die ongezonde levensstijl ondermijnt onze eigen duurzaamheid en inzetbaarheid en met onze ziektekostenrekening leggen we de verantwoordelijkheid voor ons ongezonde gedrag bij de samenleving. Dat is onacceptabel.

Het is ook onacceptabel dat gezonde mensen die een lange tijd werkloos zijn niet bereid zijn zich om te scholen of anderszins een baan te vinden. Dat is Maatschappelijk onverantwoord leven.

Maatschappelijk Verantwoord Leven draait dus evenals MVO om People, Planet and Profit. Dat betekent leven in co-existentie met onze medemens en de natuur en het nemen van verantwoordelijkheid voor je eigen gezondheid en economische zelfredzaamheid.

## **Duurzame educatie**

Dat brengt mij bij het onderwerp duurzame educatie. Het woord duurzaam gebruik ik in dit geval zowel in de betekenis van permanent als van houdbaar. Het is van cruciaal belang dat we ons zelf voortdurend blijven ontwikkelen en dat we ons daarbij niet alleen richten op vakinhoudelijke kennis maar ook op persoonlijke groei en de ontwikkeling van vaardigheden.

Voor de meeste mensen stopt educatie en ontwikkeling volledig na hun schooltijd of studietijd. Ondanks dat er iedere dag honderden zaken-, levens- en leiderschapsboeken op de markt komen, wordt er door de meeste mensen in het bedrijfsleven niet gelezen, laat staan aan permanente ontwikkeling gedaan. Dit is een van de belangrijkste redenen dat mensen na verloop van tijd maar beperkt inzetbaar zijn. Karakterontwikkeling, kennis en vaardigheden houden geen gelijke pas met wat er gaande is in de organisatie, in de markt en in de samenleving.

Educatie moet permanent zijn, maar vooral ook veelomvattender. Kennis is slechts één aspect van ontwikkeling. Bovendien verouderd kennis uitermate snel in de exponentiële tijden waarin wij leven. Ons huidige onderwijssysteem leidt op voor een baan en niet voor het leven. Dat moet snel veranderen. We moeten van een systeem waarin kinderen opgeleid worden voor een succesvolle carrière naar een systeem waarin ontwikkeling in bredere zin centraal staat. Een systeem dat jonge mensen helpt om hun weg te vinden in deze wereld en hen voorbereidt op een maatschappij die duurzaam is en waarin mensen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen handelen en hun geluk.

De wereld van onze kinderen zal volledig anders zijn en vele grote en complexe uitdagingen kennen. Ze zullen veel langer productief moeten zijn dan onze generatie en wellicht door alle uitdagingen veel langer vitaal moeten zijn, zowel fysiek als sociaal en spiritueel. We mogen het onderwijs dus niet te eng definiëren in termen van vakmanschap en beroepsvaardigheden. Als we aandacht besteden aan het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap krijgen we betere kinderen en later betere medewerkers, gelukkigere medemensen en daarmee automatisch productievere medewerkers. En een duurzaam inzetbare medewerker.

### **Kan ik er wat aan doen?**

Duurzame inzetbaarheid is in mijn optiek dus de resultante van drie afhankelijke ontwikkelingen die in gezamenlijkheid moeten plaatsvinden: duurzaam ondernemen, duurzaam leven en duurzame educatie. Het is simpel maar niet eenvoudig. Een uitdaging die zijn gelijke niet kent. Maar iedere zoektocht begint met de eerste stap. Die eerste stap kunnen wij als leiders van organisaties samen zetten.

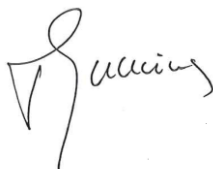
Als leiders van ondernemingen kunnen we ons inspannen om het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen naar een hoger niveau te tillen en meer inzetten op het 'People stuk'. Wanneer we ons dienstbaar opstellen, onze medewerkers primair zien als medemensen en ze faciliteren in hun universele behoeften. Zo creëren we automatisch productievere en duurzaam inzetbare professionals.

Als individu moeten we verantwoordelijkheid nemen voor de samenleving waar we deel van uit maken door maatschappelijk verantwoord te leven. Wie verantwoordelijkheid neemt voor zijn fysieke en spirituele gezondheid en economische zelfredzaamheid, werkt impliciet aan zijn eigen duurzame inzetbaarheid.

En tot slot kunnen we als leiders van onze organisaties investeren in duurzame educatie. Door met het onderwijs in dialoog te gaan over het gewenste curriculum. Door blijvend te investeren in onze medewerkers en daar ook voorwaarden aan te verbinden. En niet in de laatste plaats door zelf het goede voorbeeld te geven door onszelf te blijven ontwikkelen en permanent te investeren in ons eigen inspirerende leiderschap.

Als wij die stappen zetten, zijn wij als leiders automatisch duurzaam inzetbaar. Dan zijn onze medewerkers en onze kinderen duurzaam inzetbaar. Als we er in slagen de transitie naar een duurzame wereld te maken, is duurzame inzetbaarheid daar een vanzelfsprekend onderdeel van.

L.W. Gunning



Lid Raad van Bestuur AkzoNobel,  
Adviseur project duurzame inzetbaarheid



## II. Waarom investeren in duurzame inzetbaarheid?

Juist in de huidige economische situatie waarin veel bedrijven en organisaties moeten reorganiseren, is behoud van productiviteit, en het voorkomen van onnodige uitval door ziekte of werkloosheid, van groot belang. Voor de continuïteit van ondernemingen, en voor het waarmaken van ambities voor de toekomst. Meer doen met minder mensen is voor veel bedrijven en organisaties nu al noodzaak. Maar ook op de lange termijn brengen de vergrijzing van de beroepsbevolking, en de globalisering van de economie extra uitdagingen met zich mee, waarop slimme werkgevers zich nu al voorbereiden.

De werkende beroepsbevolking krimpt en vergrijsst. Er zijn minder mensen beschikbaar voor de arbeidsmarkt, en werknemers worden steeds ouder. Het aandeel 55-plussers onder de werkende beroepsbevolking is de afgelopen 15 jaar bijna verdriedubbeld, van 387 duizend in 1996 naar 1,1 miljoen nu. En dit proces zal doorzetten door de stijging van de AOW-leeftijd. Op dit moment zijn er bij de mannelijke beroepsbevolking voor het eerst meer werkzame vijftigers dan dertigers. Het aantal 20-64 jarigen zal tussen nu en 2040 dalen met 700 duizend.

Tegelijkertijd moet Nederland het in de mondiale concurrentieslag hebben van ons vermogen om slim en efficiënt te werken. Dan gaat het erom dat werknemers flexibel zijn en up-to-date blijven omdat in een snelveranderende economie steeds weer andere kennis en vaardigheden gevraagd worden.

In 1990 was de export ruim de helft van onze nationale productie. In 2011 was het meer dan driekwart. Deze export draait op de kwaliteit die bedrijven kunnen leveren. Slim werken is het devies. Van alle economische groei sinds 1995 is de helft gerealiseerd door slimmer te werken, en dus niet door meer mensen of meer investeringen in kapitaalgoederen. In de toekomst zal dit nog meer zijn. Dat heeft grote gevolgen voor werkgevers en hun werknemers.

De wereldmarkt vergt bijvoorbeeld voldoende dynamiek, maar het groeiende aantal oudere werknemers is minder vaak mobiel op de arbeidsmarkt. Van alle 30 werkende 55-plussers in 2011 is er slechts één minder dan een jaar geleden bij zijn huidige werkgever begonnen. Voor 55-minners is dat 1 op de 7. En volgens de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) is de arbeidsmobiliteit onder ouderen in Nederland het laagste van Europa. 3 op de 4 Nederlanders wil wel van baan veranderen, maar laat zich daarvan weerhouden door het verlies van een vast contract (54 procent), de zekerheid van de huidige baan (51 procent) en de angst voor minder salaris (44 procent).

Een ontwikkelde economie als die van Nederland moet het hebben van de kwaliteit van zijn producten en diensten en dus de kwaliteit van het personeel. Scholing zal hier een belangrijke rol in moeten spelen. Maar op dat terrein blijven er veel kansen liggen. Slechts 30 procent van de ouderen neemt deel aan een leeractiviteit. Ter vergelijking: in Oostenrijk en de Scandinavische landen ligt dit percentage meer dan twee maal zo hoog. Voor de meeste werknemers stopt educatie en ontwikkeling volledig na hun schooltijd of studietijd. Dit is een van de belangrijkste



redenen dat mensen na zoveel jaar maar beperkt inzetbaar zijn. Kennis en vaardigheden houden geen gelijke pas met wat er gaande is in de organisatie, de markt en de samenleving. Tegelijkertijd is ontwikkeling van mensen een belangrijke *motor* voor de continuïteit en groei van bedrijven.

Een vergrijsde economie leidt tot een daling van de beroepsbevolking en voor bedrijven een hogere vervangingsvraag, die vooral geremd zal moeten worden doordat werknemers langer doorwerken. Maar met de ouderdom komen de gebreken. Een op de drie werknemers die arbeidsongeschikt wordt, is ouder dan 55 jaar. Dat zorgt voor een forse en ongewenste uitval. En voor hoge kosten voor bedrijven, door de loondoorbetaling in de eerste ziektejaren.

Wat betekent dit voor de Nederlandse arbeidsmarkt, en voor de werkvloer in bedrijven en organisaties? Zijn wij op deze ontwikkeling voorbereid? Hoe ziet het beschikbare arbeidspotentieel er straks uit? Het is de vraag of mensen op een goede manier werkend ouder worden, of ze het gaan redden tot hun 67ste of nog langer te werken en goed productief te blijven. En of werknemers en bedrijven flexibel genoeg zijn om in een globaliserend speelveld competitief te blijven.

Inzet op duurzame inzetbaarheid is daarmee allesbehalve een luxe. Het schept de voorwaarden voor gezonde, flexibele en betrokken medewerkers, die zowel binnen als buiten het huidige bedrijf hun bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij.

Werknemers en werkgevers hebben zelf de verantwoordelijkheid en een groot belang om voor elkaar aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt. Werknemers hebben er belang bij op een goede manier werkzaam te kunnen zijn tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Voortijdige uitval door ziekte of werkloosheid heeft grote - en niet alleen financiële - gevolgen voor de werknemer en zijn of haar gezin. Werkgevers hebben een zakelijk belang om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te faciliteren: via verzuimpreventie en verhoging van de arbeidsproductiviteit valt er nog veel te winnen. En werkgevers die zich aantrekkelijk maken door te investeren in duurzaam werken, beschikken over voldoende, gekwalificeerd en gemotiveerd personeel. Dat draagt bij aan de concurrentiekracht en continuïteit van hun onderneming.

Duurzame inzetbaarheid is afhankelijk van een goede match tussen het werk enerzijds en de gezondheid, competentie en motivatie van de werknemer anderzijds. Aandacht hiervoor is nodig gedurende het hele werkzame leven, dus van 16 tot 66.

Er zijn in Nederland bedrijven, organisaties en sectoren die zeer actief zijn en aantoonbaar werk maken van duurzame inzetbaarheid. De 100 werkgevers die betrokken zijn bij de totstandkoming van dit manifest laten zien dat het kan en wat het oplevert. En zij vormen maar een fractie van de werkgevers die nu al het nut inzien van investeren in duurzaam werken.

Maar we zijn er nog niet. Eén derde van de werkgevers heeft maatregelen genomen om het langer doorwerken van medewerkers te bevorderen, twee derde van de werkgevers dus nog niet.

Van de werknemers, die zeggen hun huidige baan niet te kunnen volhouden tot hun pensioen, heeft meer dan de helft nog niet nagedacht over ander werk.

Slimme werkgevers en werknemers wachten niet tot de wal het schip keert en investeren nu in duurzame inzetbaarheid. Tijdig in actie komen zorgt ervoor dat mensen langer en beter kunnen werken. De potentiële baten voor de Nederlandse economie als geheel zijn groot. Als meer werkgevers en werknemers aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid, kan in Nederland de gecombineerde uitdaging van vergrijzing en globalisering opgevangen worden. Sterker nog: de kwaliteit, veerkracht en flexibiliteit van de beroepsbevolking kan een grote factor van betekenis zijn voor de Nederlandse concurrentiekracht.

### **Businesscase duurzame inzetbaarheid**

Bij dit Manifest wordt een aantal businesscases gepresenteerd. In de businesscases wordt zichtbaar dat de investeringen in duurzame inzetbaarheid op afzienbare termijn – soms al binnen een jaar – kunnen worden terugverdiend.

De businesscases bieden zicht op de verhouding tussen de kosten en baten van investeringen in duurzame inzetbaarheid.

Werkgevers die investeren in de fysieke en mentale gezondheid van hun medewerkers, verdienen dat terug via daling van het ziekteverzuim en in aantrekkelijk werkgeverschap. Een belangrijk gegeven in sectoren waar goed gekwalificeerde medewerkers schaars zijn, zoals in de techniek en de zorg. Zoals in de businesscase van scheepswerf IHC Merwede, waar een gezondheidsmanager, een medische staf en een fysiotherapeut zijn aangesteld die op basis van preventief medisch onderzoek medewerkers stimuleren en helpen bij gezonder leven: meer bewegen, goed eten en stoppen met roken. De investering van IHC in medewerkers, in de huur en het onderhoud van sportruimtes, en de aanschaf van fitness- en medische apparatuur, is in minder dan een jaar terugverdiend door daling van het ziekteverzuim. Daarnaast zijn er de kwalitatieve baten: fysiek en mentaal gezondere werknemers en in het algemeen een betere werksfeer dragen bij aan de productiviteit. En IHC Merwede heeft een beter imago op de arbeidsmarkt door deze invulling van goed werkgeverschap.

De Stichting Philadelphia Zorg, heeft met de investering in de gezondheid van medewerkers een daling van het verzuim van 7,5 naar 5 procent gerealiseerd, en daarmee in één jaar tijd ruim 5 miljoen euro verdiend. Twintig procent van die opbrengst wordt in de komende tijd verder geïnvesteerd in de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

Werkgevers die investeren in de ontwikkeling van medewerkers, besparen op de kosten van ontslag. De businesscase laat zien dat de kosten van ontslag groter zijn dan investeren in het van-werk-naar-werk helpen van met ontslag bedreigde medewerkers. Dit geldt helemaal voor werkgevers in de sectoren overheid en onderwijs, die als eigenrisicodragers zelf de WW-uitkering betalen. En dan zijn de enorme baten van werknemers die binnen of buiten de eigen organisatie

aan het werk kunnen blijven, zonder de nadelen van (tijdelijke) werkloosheid, nog buiten beschouwing gelaten.

De businesscase van het Kadaster is meer dan overtuigend. Het Kadaster investeert met succes in de van-werk-naar-werkbemiddeling van boventallige medewerkers. Er zijn circa 300 kandidaten succesvol begeleid naar een andere baan. De 'out-of-pocket-kosten' voor de begeleiding van deze groep bedraagt nog geen 2 miljoen euro. De ca. 300 succesvol begeleide medewerkers vertegenwoordigden een totale wachtgeldsom van ongeveer 125 miljoen euro en de totale afkoopsom van het wachtgeld voor dezelfde groep zou circa 50 miljoen euro bedragen.

Als de organisatie van het werk logisch en eenvoudig is, als medewerkers de ruimte krijgen hun vakmanschap uit te oefenen, als ze zicht hebben op hun zinvolle bijdrage aan het product of de continuïteit van het bedrijf, zijn medewerkers meer betrokken. Werkgevers die goede resultaten boeken met het geven van vrijheid en verantwoordelijkheid aan medewerkers verdienen hun investeringen terug door lager ziekteverzuim, hogere arbeidsproductiviteit, minder managementlagen, minder administratieve taken, en hogere klanttevredenheid. En het zijn aantrekkelijke werkgevers.

Thebe Thuiszorg is een grote thuiszorginstelling in Brabant, die geïnspireerd door Buurtzorg Nederland, ook is gaan werken met zelfstandige teams. Cliënten zagen voorheen soms wel 30 medewerkers per week, nu wordt de zorg opgepakt in kleinschalige teams. De medewerkerbetrokkenheid is sterk vergroot, en het verzuim met 5 procent gedaald. Door de daling van het verzuim en het wegvallen van managers en planningsmedewerkers, verdient Thebe ruim 1 miljoen euro, en daarmee de investering in de organisatieverandering in anderhalf jaar terug. Meer kwalitatieve baten zijn er ook. Thebe is een aantrekkelijke werkgever geworden, en personeel dient zich nu vanzelf aan.

Als alle bedrijven en organisaties in Nederland werk zouden maken van duurzame inzetbaarheid, zou dat grote winst opleveren in termen van daling van het verzuim én verhoging van betrokkenheid van medewerkers en daarmee de arbeidsproductiviteit.

De businesscases laten zien dat bedrijven die in duurzame inzetbaarheid investeren, het ziekteverzuim terugbrengen, soms wel met enkele procentpunten.

Als alle bedrijven en organisaties in Nederland door investeringen in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers, een daling van het ziekteverzuim met 1 procentpunt realiseren, levert dit naar schatting jaarlijks ongeveer 2,6 miljard euro op.

Met een werkzame beroepsbevolking van 6,3 miljoen betekent dit een afname van de kosten van 412 euro per werkzame Nederlander. Voor een bedrijf van 100 medewerkers scheelt dat in potentie in de kosten dus 41.000 euro per jaar.

En als alle bedrijven en organisaties in Nederland investeren in de betrokkenheid van hun medewerkers, zorgen dat het werk zo georganiseerd is dat mensen echt zin hebben in hun werk,

stijgt de arbeidsproductiviteit. Stijging van de arbeidsproductiviteit met 1 procent levert 6 miljard euro extra economische groei op. Dit betekent een gemiddelde toename van 953 euro per werkzame Nederlander, met andere woorden: voor een bedrijf met 100 medewerkers behelst dit jaarlijks een omzettoename van 95.000 euro.

Het is duidelijk: er valt voor bedrijven en organisaties veel te winnen.

Het spreekt voor zich dat er voor sommige werkgevers meer ruimte voor verbetering is dan voor anderen. Dat geldt bijvoorbeeld voor bedrijven en organisaties die met hun verzuimpercentage bovengemiddeld scoren ten opzichte van het gemiddelde van hun *peers*.

En lang niet alle werkgevers kunnen of willen hun hele organisatiemodel omgooien. Dat is ook niet nodig. Maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren lopen uiteen van de 'ledlampjes': maatregelen die je altijd kunt doorvoeren omdat ze weinig kosten en altijd renderen, tot grote investeringen in de categorie 'zonne-energie', die een ommekeer van de hele organisatiestructuur met zich meebrengen, en die dan vervolgens ook veel opleveren voor de betrokken werkgever en werknemers.

Een maatregel in de categorie ledlampje is bijvoorbeeld het veranderen van arbodienst als die geen goed werk levert. De businesscase van de Biga-groep laat mooie baten zien. De Biga-groep had, net als veel andere sociale werkvoorzieningen, een hoog ziekteverzuim. De nieuwe arbodienst werkt proactief en gericht op wat de werknemer nog wél kan doen binnen de organisatie. De investering is snel terugverdiend door een sterke daling van het verzuim.

Familiebedrijf Balemans, een aannemer gericht op renovatie en restauratie, pakt de hele organisatie van het bedrijf aan. Traditioneel kent de bouw een top-down sturingsmodel. Bij Balemans is besloten de verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid zo dicht mogelijk bij de werkvloer zelf te leggen om zo de vakkennis en bekwaamheid van de medewerkers zo goed mogelijk in te zetten. Eén persoon is bij elk project verantwoordelijk voor de communicatie en het budget.

De voornaamste baten zitten in het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers, het verlagen van het aantal productieprocesfouten en het vergroten van de klanttevredenheid. Balemans heeft gebruik gemaakt van subsidie van het Europees Sociaal Fonds om een extern adviseur in te schakelen. De businesscase blijft positief als de subsidie buiten beschouwing wordt gelaten.

De reorganisatie van het bedrijf is gestart in 2011 met een focus op het kantoorpersoneel en een pilot op één van de bouwprojecten. In 2012 vindt de uitrol naar de gehele organisatie plaats.

### III. Duurzame inzetbaarheid toegepast in de praktijk van bedrijven en organisaties

In vier sessies met in totaal 100 bedrijven en organisaties die nu al werk maken van duurzame inzetbaarheid, is gesproken over hun aanpak. Wat doen ze precies, hoe doen ze het, en wat levert het op? Wat zijn de succesfactoren?

Stel dat je als werkgever aan de slag wilt met duurzame inzetbaarheid, hoe pak je dat dan aan, waar begin je? Hoe haal je het beste uit je mensen, en uit je organisatie?

Vanzelfsprekend is er geen *one size fits all*- oplossing of aanpak. Elke werkgever zal – in overleg met werknemers – moeten bepalen welke maatregelen nodig zijn om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Dit is afhankelijk van de doelstellingen van het bedrijf of de organisatie en de kenmerken van de medewerkers. Op basis daarvan kunnen kansen en knelpunten geïdentificeerd en prioriteiten gesteld worden.

De voorbeelden van de 100 werkgevers bieden een staalkaart van mogelijkheden en praktische tips, waar geïnteresseerde werkgevers inspiratie vandaan kunnen halen.

#### Hoe?

1. Gewoon klein beginnen en daarna uitbouwen.
2. Gluur bij de burens: ga op bezoek bij één van de 100 werkgevers!
3. Maak vooraf via een businesscase de kosten en baten inzichtelijk.
4. Ga na: hoe scoort uw organisatie met het verzuim t.o.v. het gemiddelde voor uw branche en bedrijfsgrootte? Wat levert 1 procent verzuimdaling op, op jaarbasis? Als u bovengemiddeld scoort, kunt u eenvoudig de ruimte voor verbetering en de baten daarvan in kaart brengen.
5. Meet of de investering inderdaad loont, stel aan de hand van uw businesscase eventueel de aanpak bij.
6. Gebruik een vast percentage van de baten om verder in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te investeren.
7. Inventariseer welke maatregelen u nu al neemt en waar u in het vervolg de nadruk op wilt leggen.
8. Maak de aanpak zichtbaar in de organisatie.
9. Hou elkaar regelmatig op de hoogte van de successen.
10. Gebruik de expertise en mogelijkheden in de branche.

#### 1. Betrokkenheid

Als er één rode draad is te ontwaren in alle ervaringen, dan is het dat organisaties met zowel betrokken managers als medewerkers én een gedragen aanpak over de hele linie beter presteren. Door veel van de 100 werkgevers is het belang van meesterschap en vaktrots, autonomie en zingeving benadrukt. Mensen die echt zin hebben in hun werk, leveren betere prestaties en zijn minder vaak ziek. Met andere woorden: *Happy cows give more milk!*

Wat mensen zoeken in hun werk is meesterschap, autonomie en zingeving.

Meesterschap gaat over je vak verstaan. Je vakinhoudelijke kwaliteiten door ontwikkelen, bijhouden.

Een tweede pijler is autonomie. Veel medewerkers ervaren de organisatie waarbinnen ze werken als een keurslijf. Geef ze ruimte zodat ze verantwoordelijkheid kunnen nemen. We hebben vrijwel allemaal te maken met organisaties die door de jaren heen als gevolg van fusies steeds groter en bureaucratischer zijn geworden. Als je medewerkers wilt faciliteren in hun behoefte aan autonomie zullen we de menselijke maat weer moeten uitvinden. Werk met zelfsturende teams en zit niet overal bovenop.

Een uiterst belangrijke en vaak onderschatte drijfveer van medewerkers is zingeving; het gevoel dat je iets zinvol bijdraagt aan iets dat groter is dan jijzelf. Dan gaat het om een herkenbare bijdrage leveren aan het product of de continuïteit van het bedrijf of de organisatie. Zoals bij DAF, waar de werknemers geestdrift krijgen als ze hun eigen bijdrage aan de bouw van de truck herkennen. Of bij DSM Sinochem Pharmaceuticals in Delft, waar de operators weten dat het bedrijf dankzij hun kwaliteiten de concurrentie met China aankan. Maar ook dat jouw aanwezigheid verschil maakt en een hoger doel dient dan alleen maar het behalen van meer winst voor de aandeelhouders. AkzoNobel's veronderdeel maakte eerst verf. Wat men nu doet is: *Adding colour to peoples lives*, door over de hele wereld kleur te geven aan achterstandswijken, aan scholen en ziekenhuizen, en door cultureel erfgoed te helpen herstellen.

Arbodienst 365 werkt via de dienstverlening aan bedrijven en organisaties, aan het bevorderen van betrokkenheid en zelfs bevlogenheid op de werkvloer. 365 heeft becijferd dat 20% van de werknemers bevlogen is, écht zin heeft in het werk. 80% van de werknemers is dus niet bevlogen en daardoor minder productief.

### **Hoe?**

11. Maak het plan van aanpak duurzame inzetbaarheid in overleg met de medewerkers.
12. Geef medewerkers inzicht in wat ze doen, waar ze aan bijdragen, wat ze kosten en opleveren, kortom; in hun bijdrage aan de continuïteit van de onderneming of organisatie.
13. Wees transparant over de financiële situatie van het bedrijf: geef medewerkers hier maandelijks inzicht in.
14. Maak zo mogelijk gebruik van kleine teams om de betrokkenheid te bevorderen; laat die teams werken als kleine bedrijfjes.
15. Communiceer over het hogere doel van het bedrijf of de organisatie.
16. Waardeer initiatief, zelfstandigheid en trots in het vak.
17. Geef medewerkers de ruimte om binnen een functie een andere rol uit te oefenen. Dit verhoogt de betrokkenheid en maakt mensen meer aantrekkelijk op de arbeidsmarkt.
18. Geef medewerkers de ruimte om datgene waar ze energie van krijgen, nog beter te doen.

## 2. Organisatie

Betrokkenheid en de organisatie van het werk zijn nauw verweven succesfactoren. Door de inrichting van de organisatie of het bedrijf, kunnen werkgevers ook faciliteren dat werknemers in vrijheid, verantwoordelijkheid en betrokkenheid hun werk kunnen doen. Waarbij leidinggevenden medewerkers faciliteren, zodat zij optimaal hun werk kunnen doen.

Een aantal van de 100 bedrijven en organisaties boekt goede resultaten met het leggen van "hoge verantwoordelijkheid laag op de vloer". Uit de voorbeelden en businesscases blijkt dat de winst voor de bedrijven en organisaties zit in lager ziekteverzuim, hogere arbeidsproductiviteit, minder managementlagen en administratieve taken, hogere klanttevredenheid en lagere faalkosten.

Het spreekt voor zich dat je teams niet overal verantwoordelijk voor kunt maken: je kunt immers wel bottom-up werken, maar dan wel binnen de kaders van een goed systeem. En natuurlijk lenen niet alle bedrijven en organisaties zich voor deze aanpak. Maar de voorbeelden bieden wel voor alle werkgevers zicht op ruimte voor verbetering als werknemers worden gefaciliteerd in hun behoefte aan autonomie.

Hieronder worden kort twee voorbeelden beschreven van:

- Buurtzorg Nederland: een nieuwe organisatie die succesvol met zelfsturende teams is gaan werken;
- Koekjesbakkerij Veldt: een klein MKB bedrijf, dat een enorme productiviteitswinst maakt nu controle in het bedrijf is ingewisseld voor regie in de handen van de medewerkers.

Buurtzorg Nederland is in 6 jaar uitgegroeid naar een organisatie van 6.000 medewerkers die opereren in kleine, zelfsturende teams. Elk team is zijn eigen bedrijfje. Buurtzorg werkt efficiënt door beter aan te sluiten bij de beschikbare informele zorg, de zorg zo goed mogelijk te organiseren met zo weinig mogelijk hoog opgeleide medewerkers, in plaats van het aantal geïndiceerde uren te verkopen. En met resultaat: er melden zich 400 sollicitanten per maand. Er zijn steeds meer mensen van 65 jaar die willen blijven werken: het is betekenisvol werk, waarbij je veel voldoening krijgt. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers tussen de 50-65 jaar het meest tevreden zijn. Het ziekteverzuim is 3 procent.

Ook in MKB-bedrijven wordt goed gewerkt met zelfsturende teams. Bijvoorbeeld bij Koekjesbakkerij Veldt (25 medewerkers): het slimste bedrijf van Nederland in 2011.

Na een sterke groei van het bedrijf was de directeur alleen nog bezig met controleren, daar moest verandering in komen. Er zijn 4 teams gevormd die de gerezen problemen zelf oplossen: regie in eigen hand. Het organigram is omgedraaid; de medewerker staat bovenaan. De directeur is ondersteunend. Hij vraagt zijn medewerkers wat hij kan doen om hen beter te faciliteren.

Van groot belang voor de betrokkenheid van medewerkers is het persoonlijk contact en het gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende. De kwaliteit van (dienend) leidinggeven is dan ook een belangrijke voorwaarde om medewerkers te faciliteren hun werk nog beter te kunnen doen.

Daarnaast is tegelijkertijd het werk in het bedrijf ook logischer georganiseerd: een voorheen achteraf gesitueerde productielijn in een magazijn is verplaatst naar de centrale fabriekshal. Het gaat om een logische organisatie waarin de *incentives* goed gericht zijn en mensen hun bijdrage aan het grotere geheel kunnen herkennen. Voor medewerkers is de continuïteit een belangrijke kernwaarde. Zij realiseren zich nu dat ze – met hun eigen inzet – daaraan bijdragen. Als gevolg van de verandering heeft het bedrijf een grote productiviteitsstijging gerealiseerd.

### **Hoe?**

19. Breng de logica terug in het vak en in de organisatie.
20. Haal – in overleg met medewerkers – dubbel werk of bureaucratische rompslomp weg.
21. Geef mensen verantwoordelijkheid over hun werk: ga na hoe u zelf wilt werken, niemand wil dat er voortdurend iemand over zijn schouder mee kijkt.
22. Maak teams of afdelingen zelf verantwoordelijk voor het halen van de planning, niet de afdeling bedrijfsvoering.
23. Draai het organigram om: zet medewerkers bovenaan! Leidinggevenden faciliteren de medewerkers, zodat zij optimaal hun werk kunnen doen.
24. Werk met persoonlijke roosters. Dit verhoogt de tevredenheid!

### **3. Gezondheid**

Werkgevers die investeren in de gezondheid en ontwikkeling van medewerkers doen dat uit het oogpunt van preventie. Zij zien de risico's op uitval door ziekte en werkloosheid en willen dat voor zijn. Vanwege de kosten, omdat goed gekwalificeerde medewerkers schaars zijn, en omdat ze aantrekkelijke werkgevers willen zijn.

Werkgevers die met succes de gezondheid en *lifestyle* van werknemers bespreekbaar maken op de werkvloer, doen dat allemaal rondom een vrijwillig en anoniem preventief medisch onderzoek. Vervolgens gaat de bedrijfsarts of fysiotherapeut of topsportcoach in gesprek met de medewerker, en biedt de werkgever faciliteiten voor een gezonder leven. Deze werkgevers benadrukken in het gesprek met de werknemers het wederzijdse belang van investeren in gezondheid. Iedereen wordt er beter van. Aviko: "Eerst reageerden werknemers: 'Ik moet van Aviko sporten'. Langzaam dringt het besef door dat ze er zelf ook echt iets aan hebben."

Doel van het gezondheidsmanagement van IHC Merwede is om medewerkers te faciliteren om zelf hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun duurzame inzetbaarheid. De werkgever zorgt voor bewustwording, faciliteert en organiseert. De businesscase van IHC Merwede laat zien dat de investering loont, met ruim 500 duizend euro, door het terugdringen van het ziekteverzuim. De gemaakte kosten zijn binnen één jaar terugverdiend.



## **Hoe?**

25. Maak gezondheid en lifestyle van werknemers bespreekbaar rondom een vrijwillig en anoniem preventief medisch onderzoek door de bedrijfsarts of fysiotherapeut.
26. Bied faciliteiten aan waar werknemers vrijwillig gebruik van kunnen maken, denk aan: korting bij sporten, gezonde hap in de bedrijfskantine en hulp bij het stoppen met roken.
27. Ga om de tafel zitten met uw arbodienst en verzekeraar, die zijn wellicht bereid mee te betalen.
28. Ga met werknemers in gesprek over het gezamenlijke belang van investeren in je gezondheid.
29. Geef als manager zelf het goede voorbeeld.
30. Betrek het thuisfront, bijvoorbeeld via een bedrijfssportdag voor het hele gezin.
31. Doe niet aan verzuimmanagement maar aan gezondheidsmanagement.
32. Stel een gezondheidscompetitie op voor je medewerkers, bijvoorbeeld door gezamenlijk het gemiddelde gewicht van een hele afdeling omlaag te brengen. Ondersteun afdelingen daarbij, schakel desgewenst Weight Watchers in!
33. Zet een interne website op met allerlei informatie over vitaliteit en gezondheid.
34. Stimuleer via (financiële) maatregelen het gebruik van de fiets.

## **4. Ontwikkeling**

Ook werkgevers die investeren in ontwikkeling doen dat uit het oogpunt van preventie. Zij willen voorkomen dat medewerkers vast komen te zitten op een positie waar geen plek meer voor ze is. De bedrijven en organisaties die nu al met succes investeren in de ontwikkeling van medewerkers, hebben te maken met veranderingen (in de markt, bezuinigingen en in de aard van het werk) en daarom ook behoefte aan flexibel inzetbare medewerkers, zowel binnen als buiten de organisatie.

Het is gevoelige materie. Zeker als mensen waar 30 jaar niet in is geïnvesteerd, ineens scholing moeten volgen onder dreiging van een reorganisatie. Het op voorhand werken met loopbaanclausules zoals Siemens doet, of bij de Brandweer Zuid-Holland-Zuid waar mensen na 20 jaar dienst worden voorbereid op ander werk, is een manier om daarmee om te gaan. Siemens en de Brandweer bereiden via jobrotation en scholing mensen voor op het (zekere) moment dat hun baan niet meer geschikt voor ze is. Alle werknemers zouden zich moeten realiseren dat de baan voor het leven niet meer bestaat, en dat investeren in je ontwikkeling een noodzakelijke voorwaarde is om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt. Zodat – als je baan verdwijnt – er kansen zijn in andere bedrijven en organisaties.

## Hoe?

35. Gebruik het potentieel van alle medewerkers, ongeacht leeftijd.
36. Geef elke nieuwe medewerker een loopbaanclausule in zijn contract: na 3 of 4 jaar in een functie ga je je binnen het bedrijf of de organisatie oriënteren op ander werk.
37. Benut de mogelijkheden van vrijwillige mobiliteit: wie wil minder werken? Wie wil ergens anders werken?
38. Laat mensen met behoud van arbeidsvoorwaarden en terugkeergarantie experimenteren met een stage of uitwisseling binnen het bedrijf of met andere bedrijven in de regio.  
NB: met terugkeergarantie naar de organisatie, niet naar de eigen functie: zo krijg je mensen in beweging.
39. Reserveer een percentage van de loonsom voor scholing.
40. Stel een persoonlijk ontwikkelbudget beschikbaar.
41. Voor grote bedrijven: maak een centrale regietafel voor overleg tussen hoofden HR over het invullen van interne vacatures.
42. Voor kleine bedrijven: werk samen in je sector of regio.

## 5. "APK"

Om uit het oogpunt van preventie effectief te kunnen zijn, moet je wel weten wat er speelt.

De 100 werkgevers hanteren allerlei methoden om te onderzoeken of zelfs te meten hoe het ervoor staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De aanpak varieert van het goede gesprek tussen manager en medewerker, periodieke health- en loopbaanchecks, bedrijfsscan, de workability index die uitval uit het arbeidsproces kan voorspellen, tot *engagementsurveys* om de betrokkenheid van medewerkers te meten.

De informatie die via gezondheids- of loopbaanchecks wordt verkregen dient een aantal doelen. Het kan de aanleiding zijn om het toepassen van maatregelen die duurzame inzetbaarheid bevorderen, op de agenda te zetten in een bedrijf of organisatie. Het kan de aanleiding zijn voor het gesprek tussen medewerker en manager. Het vergroot de transparantie op de prestaties van de verschillende bedrijfs- of organisatieonderdelen, en kan aanleiding zijn om gericht maatregelen te nemen. En het kan werken als effectmeting van de toepassing van maatregelen om duurzame inzetbaarheid te vergroten: wat werkt waar?

MKB-onderneming Menno Sappé Reinigingspecialisten uit Joure organiseert het gezondheidsmanagement rond een fysiotherapeut. In samenwerking met de verzekeraar en de arbodienst (die ook meebetalen) is een pakket ontwikkeld, gericht op verzuimbegeleiding en het voorkómen van ziekteverzuim. Daarnaast is er een preventief gezondheidsbeleid vormgegeven. Zo is een spreekuur van een fysiotherapeut ingesteld. Naast deze spreekuren voert de fysiotherapeut ook een jaarlijkse gezondheidscheck uit. Het heeft opgeleverd dat het verzuimpercentage is gezakt van 12 naar 4,5%. Bovendien zijn de werknemers meer bewust van het feit dat ze verantwoordelijk zijn voor de eigen gezondheid.

### **Hoe?**

43. Geef medewerkers periodiek een loopbaantraject. Geef medewerkers advies op basis van hun persoonlijke ambitie en hun (risico op) arbeidsongeschiktheid.
44. Geef werknemers periodiek de mogelijkheid gratis deel te nemen aan een gezondheidscheck op vrijwillige en anonieme basis.
45. Laat onderzoek uitvoeren naar de betrokkenheid van medewerkers.
46. Gebruik het onderzoek als aanleiding om het gesprek aan te gaan tussen manager en medewerker, bijvoorbeeld via het gewone functioneringgesprek om met medewerkers in gesprek te komen over lifestyle en gezondheid.
47. En ga in gesprek over loopbaan. Wie ben je, wat wil je, wat kun je, kun je groeien? Wil en kun je mee in de ontwikkeling van het bedrijf of de organisatie? Of kun je je beter op een werkplek buiten de organisatie richten? Maak concrete afspraken.
48. De bedrijfsarts of fysiotherapeut kunnen zo nodig werken als een neutrale tussenpersoon.
49. Meet de resultaten en deel deze met de medewerkers: bijvoorbeeld de hoogte (of: de daling!) van het ziekteverzuim naar bedrijfssonderdeel.
50. Vraag medewerkers om het management te evalueren; gebruik de feedback om de kwaliteit van het leidinggeven te verbeteren.