

# Samenvatting

## Dossier Duurzame Inzetbaarheid

### Wat is duurzame inzetbaarheid?

#### Definitie duurzame inzetbaarheid

Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over mogelijkheden beschikken om nu en in de toekomst met behoud van gezondheid en welzijn te blijven werken. In de definitie wordt met 'inzetbaarheid' bedoeld op inzetbaarheid in betaald werk voor ten minste 12 uur per week.

Dit vereist:

- Een werkomgeving die hen hiertoe in staat stelt
- Een instelling en motivatie van de medewerker om deze mogelijkheden ook te benutten
- Verantwoordelijkheden en uitdagingen voor zowel de werkgever als de werknemer
- Samenwerking tussen beide partijen.

De medewerker en de direct leidinggevende spelen bij het werken aan duurzame inzetbaarheid een belangrijke rol, waarbij het management en de ondersteunende afdelingen en diensten zoals HRM en Arbodienst op deze samenwerking kunnen sturen.

#### Duurzame inzetbaarheid meten

Er is nog geen allesomvattende maat om duurzame inzetbaarheid te meten. Duurzame inzetbaarheid wordt vaak gemeten in de vorm van werkvermogen, ziekteverzuim, productiviteitsverlies op het werk, arbeidsparticipatie of het verloop onder medewerkers.

#### Omvang

De arbeidsdeelname neemt vanaf 50-jarige leeftijd snel af. Met de vergrijzing van de beroepsbevolking en de aanstaande verschuiving van de pensioengerechtigde leeftijd is langer gezond doorwerken, en daarmee duurzame inzetbaarheid, een individueel, organisatorisch en een maatschappelijk vraagstuk. Duurzame inzetbaarheid is relevant in alle sectoren en beroepen. Wel zijn er verschillen tussen sectoren. Bij lichamelijk belastend werk is het percentage werknemers dat zichzelf in staat acht tot 65-jarige leeftijd te kunnen doorwerken lager dan bij een lage lichamelijke arbeidsbelasting. Dit vraagt om specifieke aandacht in die beroepsgroepen waarbij blootstelling aan de lichamelijk zware werktaken tot een verhoogd risico op uitval uit werk leidt.

#### Beïnvloeden van duurzame inzetbaarheid

Om inzicht te krijgen in belangrijke mogelijkheden voor maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te vergroten is informatie over bepalende factoren voor duurzame inzetbaarheid nodig. Welke factoren dragen bij aan de inzetbaarheid? De volgende factoren kunnen leiden tot een verbetering in arbeidsproductiviteit, minder verzuim en minder uitval uit werk.

- Een gezonde leefstijl
- Goede gezondheid
- Goede balans werk-privé
- Gunstige fysieke en psychosociale arbeidsomstandigheden

Om de eisen van het werk te kunnen dragen, zijn de juiste kennis en vaardigheden nodig.

Beroepsspecifieke kennis en vaardigheden zijn vanuit de individuele werknemers belangrijke (want beïnvloedbare) factoren voor de inzetbaarheid in de huidige functie. Ook factoren op organisatieniveau, zoals de organisatiecultuur, kunnen de inzetbaarheid van medewerkers beïnvloeden.

#### Goed werknemer- en werkgeverschap

Omdat duurzame inzetbaarheid door allerlei zaken wordt bepaald dient de aanpak zich op meerdere factoren te richten, met oog voor zowel de leefstijl en gezondheid als voor een gunstige werkomgeving. Een goede samenwerking tussen medewerker en leidinggevende is daarbij van groot belang. Duurzame inzetbaarheid vereist zowel goed werknemer- als goed werkgeverschap. Goed werknemerschap benadrukt de verantwoordelijkheid van de werknemer om kennis en vaardigheden op peil te houden zodat ook op langere termijn de toegevoegde waarde voor de organisatie blijft bestaan. Hiervoor zijn een positieve instelling en motivatie ten aanzien van leren, ontwikkelen en werk

van belang. De werkgever dient voorwaarden te scheppen voor de werknemer om deze kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Hierbij is een goede fysieke en sociale werkomgeving van belang.

## Wat zegt de wet er over?

De Arbowet bevat verplichtingen die voor duurzame inzetbaarheid relevant zijn. Zo moet de werkgever op grond van de Arbowet en het Arbobesluit:

- Zorgen voor de veiligheid en gezondheid van de werknemers. Een beleid voeren dat erop gericht is werknemers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting.
- Risico's voor de werknemer in een risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) schriftelijk vastleggen.
- Medewerkers goed informeren en instrueren over de risico's van het werk.
- Werknemers in de gelegenheid stellen periodiek een onderzoek te ondergaan dat erop gericht is de risico's die de arbeid voor de gezondheid van de werknemers met zich brengt zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken.
- Aanstellingskeuringen zijn niet toegestaan, behalve in strikt beperkte uitzonderingssituaties.

Ook de Wet Verbetering Poortwachter bevat bepalingen die van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid. Dan gaat het met name om de inspanningsverplichtingen van werkgever en werknemer om een verzuimende werknemer weer aan het werk te helpen.

Op grond van de Wet op de Arbeidsongeschiktheidsverzekering en de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen zijn er subsidiemogelijkheden voor de re-integratie van verzuimende medewerkers, voor aanpassing van de werkomgeving en voor aanvulling van het loon.

Tot slot is er de Wet Gelijke Behandeling op Grond van Leeftijd die ouderen beschermt tegen ontslag op grond van leeftijd, tegen discriminatie voor scholing op grond van leeftijd en bescherming tegen het onnodig stellen van leeftijdsgrenzen bij aanname.

## Wat is er aan te doen?

Er is geen standaardrecept om tot duurzame inzetbaarheid te komen. Een eerste stap is inzicht te krijgen in de mogelijke risico's voor duurzame inzetbaarheid voor de specifieke organisatie.

### Risico-inventarisatie en –evaluatie

Een goede RI&E beoordeelt die risicofactoren die ook voor duurzame inzetbaarheid van belang zijn. Hoe wordt het werk minder belastend of wellicht zelfs gezonder (bijv. uitdagender) en neemt het ziekteverzuim af? Er zijn verschillende RI&E methoden ontwikkeld die relevant zijn voor specifieke sectoren. U vindt deze op de website [www.rie.nl](http://www.rie.nl).

### Metingen

In een meting komen de bepalende factoren van duurzame inzetbaarheid aan bod. Vaak gebeurt de meting op basis van zelfrapportage. Hierin wordt onderscheid gemaakt in gezondheidsgelateerde (leefstijl, fysieke en mentale gezondheid) en werkgerelateerde factoren (fysieke en psychosociale werkfactoren), en organisatiefactoren (leiderschapstijl en organisatiecultuur). Daarnaast kunnen de belastende factoren gemeten worden (bijv. trillingen) of deskundig beoordeeld (bijv. de lichamelijke belasting). Ook is belangrijk om te bepalen in hoeverre de persoonlijke mogelijkheden (ook in de naaste toekomst) aansluiten bij de eisen vanuit de (werk)omgeving.

### Maatregelen

Op basis van het onderzoek naar de bepalende factoren voor inzetbaarheid kunnen oplossingsrichtingen worden bepaald en vervolgens maatregelen worden ontwikkeld. Enkele voorbeelden van maatregelen zijn:

- Aanpak van belastende werkomstandigheden.
- Bevorderen van regelmogelijkheden in het werk.
- Leer- en ontwikkelmogelijkheden door scholing.
- Kwaliteit van leidinggeven.
- Het faciliteren van gezond gedrag.
- Aandacht voor balans tussen werk en privé.
-

## **Overleg**

Een belangrijke maatregel is overleg tussen werknemer en directe leiding. In een periodiek overleg tussen medewerker en de direct leidinggevende is de inzetbaarheid een steeds terugkerend onderwerp van gesprek en worden afspraken gemaakt over behoud of verbetering van die inzetbaarheid. Hierbij dient aandacht te worden besteed aan (deels onbewuste en vaak onuitgesproken) ideeën en verwachtingen die werknemers en leidinggevendenden hebben over de verplichtingen van zichzelf en de ander.

## **Effectmeting**

De effecten van maatregelen ter verbetering van de duurzame inzetbaarheid kunnen worden gemeten met diverse instrumenten. De veelgebruikte Work Ability Index (WAI) is een betrouwbaar instrument om werkvermogen te meten. De WAI is een goede voorspeller voor ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Echter, het voorspellend vermogen van de WAI is op individueel niveau beperkt. Het wordt daarom sterk aanbevolen om werknemers met een verminderd werkvermogen verder te onderzoeken, om inzicht te krijgen in de aard van de knelpunten en te adviseren over een specifieke behandeling of activiteiten. Andere mogelijke maten zijn bijvoorbeeld arbeidsproductiviteit, ziekteverzuim, leeftijdsverdeling en overgangen van werk naar werk of uit werk.

## **CAO- en brancheafspraken**

In veel CAO's zijn expliciet in het kader van duurzame inzetbaarheid afspraken vastgelegd. In arbocatalogi staan vrijwel nooit afspraken die specifiek en expliciet op duurzame inzetbaarheid zijn gericht. Wel zijn veel van de afspraken in arbocatalogi impliciet gunstig voor het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid, bijv. door de aanpak van belastende werkomstandigheden.

# **Wie gaan slim om met het probleem?**

Enkele voorbeelden:

- Bij fysiek zeer zwaar werk, met een verhoogd risico op vervroegde uitval vanwege gezondheidsproblemen, wordt een beleid gevoerd, waarbij medewerker de functie tot een maximale leeftijd van 35 jaar uitoefent. Met elke medewerker wordt individueel een plan opgesteld en besproken bij functioneringsgesprekken om samen met de werkgever toe te werken naar een volgende functie in de toekomst als men ouder is dan 35 jaar.
- Medewerkers ontvangen een persoonlijk budget met als doel langer en vitaler aan het werk blijven. Door het budget kunnen medewerkers meer vorm en invulling aan hun loopbaan geven. Het budget is te besteden voor de persoonlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld aan cursussen of trainingen die niet direct aansluiten bij de huidige functie. Over de besteding van het budget worden afspraken gemaakt tussen leidinggevende en werknemers. Een goede dialoog tussen leidinggevende en medewerker is hierbij onmisbaar.
- Psychologisch contract geïntroduceerd: medewerker wordt door leidinggevende aangesproken en gestimuleerd (en door de organisatie ondersteund) om zich via scholing en training te ontwikkelen zodat er, ondanks allerlei veranderingen in het werk, voldoende vertrouwen blijft in de duurzame inzetbaarheid.

## **Tips voor implementatie:**

- Draagvlak creëren bij management, leidinggevendenden en medewerkers door betrokkenheid bij het realiseren van maatregelen en door communicatie.
- Activiteiten binnen organisatiecontext uitvoeren (afdeling, vestiging, eenheid).
- Communicatie afstemmen op en met doelgroep, op de opbrengsten focussen.
- Concrete doelen af spreken, voortgang meten, en evalueren.