



# Duurzame inzetbaarheid blijft vaak steken in beleid



**BEATRICE VAN DER HEIJDEN:  
"DUURZAME INZETBAARHEID  
HAD ALTIJD AL EEN BELANGRIJK  
THEMA MOETEN ZIJN."**

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers lijkt steeds meer een *trending topic*. Maar daarom is het nog geen alledaagse praktijk. "Weliswaar eechoot het topmanagement van bedrijven dat duurzame inzetbaarheid erg belangrijk is", signaleert Beatrice van der Heijden, Hoogleraar Strategisch Human Resource Management. "Maar dat mondt meestal uit in generieke ontzietmaatregelen voor oudere werknemers. Daar ben ik op tegen. Niks ontzien."

"Duurzame inzetbaarheid had altijd al een belangrijk thema moeten zijn", antwoordt Beatrice van der Heijden op de voorzichtige constatering dat dit onderwerp zich mag verheugen op een groeiende interesse van werkgevers. "Maar nu pas zie je dat, door ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking, duurzame inzetbaarheid een pregnanter plaats krijgt in HRM omdat mensen langer door moeten werken. Het komt dus, mijns inziens, vooral voort uit economische motieven. Ik zou graag zien dat er meer oprechte aandacht komt voor het welzijn van werknemers omdat dit uiteindelijk ook organisaties ten goede komt."

Door fysieke en toenemende psychische gezondheidsklachten, welke zich kunnen uiten in tanende betrokkenheid en vitaliteitsverlies tot zelfs burn-out, is het voor veel mensen niet vanzelfsprekend om tot de inmiddels opgerekte AOW-leeftijd door te werken, constateert Van der Heijden. "Zeker voor lager opgeleiden die te maken hebben met zware fysieke belasting, moet je heel duidelijk proactief kijken hoe je die belastbaarheid in lijn kunt brengen met hun belastbaarheid. Daar zitten problemen. Want niet iedereen kun je opvangen in minder belastend werk. Maar ook kenniswerkers, zoals actuarissen, gaan door toegenomen werkdruk en stress, niet altijd door tot de pensioen-gerechtigde leeftijd."

## NIET IEDEREEN KUN JE OPVANGEN IN MINDER BELASTEND WERK

De vraag is wat werkgevers daar zoal aan kunnen doen. Van der Heijden begint bij zogeheten gezondheidsinterventies. "Zoals gezonde bedrijfskantine, waar geen vette snacks verkrijgbaar zijn. Natuurlijk kunnen medewerkers zelf hun employability bewaken door middel van training en opleiding, mogelijk ook in eigen tijd. Want de baan-zekerheid is op de schop. Ook heel goed is dat mensen de verantwoordelijkheid nemen om in dialoog te gaan met hun leidinggevende als ze bijvoorbeeld te maken hebben met ernstig zieke kinderen en mantelzorg of andere privé-gerelateerde problemen. Dan kan een lijnmanager mensen tijdelijk even iets minder belasten om de privésituatie in relatie tot het werk te handlen. Het is namelijk altijd aantrekkelijker om volledige uitval te voorkomen en mensen betrokken te houden bij het arbeidsproces. Het kost uiteindelijk minder geld om ze iets minder te belasten. Net even een taak wegnemen bij mensen, kan ze mogelijk overeind houden."

## VEILIG KLIMAAT

Een voorwaarde om dat te kunnen bespreken, is een veilig klimaat in de organisatie. Verder zouden organisaties de leiderschapskwaliteiten van veel managers moeten ontwikkelen. Want leiderschapstijl blijkt van veel invloed op de inzetbaarheid van werknemers. Van der Heijden: "Niet iedere leidinggevende is daarvoor goed opgeleid en deskundig. Veel lijnmanagers komen vanuit hun specialismen, zonder te beschikken over leidinggevende skills. Met als gevolg dat het topmanagementniveau weliswaar eechoot dat duurzame inzetbaarheid

## Wat is duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid wordt nogal eens vereenzelvigd met langer doorwerken. Maar het gaat om een veel breder begrip. Namelijk het vermogen, over alle leeftijden heen, om in huidig en toekomstig werk te functioneren, met behoud van gezondheid, welzijn en productiviteit. Het Nederlands Kennisnetwerk Duurzame Inzetbaarheid, waarvan Beatrice van der Heijden medeoprichter en bestuurslid is, onderscheidt daarin drie meetbare factoren: vitaliteit, werkvermogen en employability. Vitaliteit staat voor energiek en fit werken. Werkvermogen verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch (motivatie) en sociaal in staat is om te werken. Employability is het vermogen om werkzaamheden en functies te kunnen blijven vervullen, binnen de eigen organisatie of daarbuiten. Van der Heijden richt zich in haar onderzoek met name op employability. "Daarin onderscheid ik vijf dimensies die het loopbaansucces bepalen en daarin een – goed onderzochte – voorspellende waarde hebben. Dat zijn beroepsexpertise, persoonlijke flexibiliteit, anticipatie en optimalisering, balans en organisatiesensitiviteit."

"Bij beroepsexpertise gaat het om domein-specifieke kennis en vaardigheden. Persoonlijke flexibiliteit is iemands vermogen om zich aan te passen aan veranderingen op de arbeidsmarkt. Anticipatie en optimalisering is gedegen stilstaan bij wat je – behalve kennis, vaardigheden en expertise – over drie tot vijf jaar nodig hebt om inzetbaar te blijven. Balans gaat over het evenwicht tussen allerlei belangen. Die van de werkgever en de werknemer, maar ook de belangen tussen werk en privé. Organisatiesensitiviteit is de bekwaamheid om in sociale verbanden te presteren en verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, succes en falen te kunnen delen."

zo belangrijk is en daar beleid voor ontwikkelt. Maar de concretisering van dit beleid verzandt vervolgens bij het leidinggevende middenkader dat daartoe vaak onvoldoende competenties bezit. Enerzijds heb je dan prachtige beleidsplannen en anderzijds slechte ervaringen van medewerkers met duurzame inzetbaarheid."

Niet dat dit het topmanagement vrij pleit. Verre van dat. Want datzelfde lijnmanagement wordt afgerekend op het scoren met hun mensen in het hier en nu, stelt Beatrice van der Heijden. "Duurzame inzetbaarheid behoort niet tot de prestatie-indicatoren van lijnmanagers. Om dit meer handen en voeten te geven, moet je ze ook beoordelen op hun people- en ontwikkelingsmanagement. Dan pas ga je echt aandacht besteden aan duurzame inzetbaarheid."

## HET MANAGEMENT WORDT AFGEREKEND OP HET SCOREN MET HUN MENSEN IN HET HIER EN NU

### Is het te kwantificeren wat duurzame inzetbaarheid oplevert of kost?

"Men probeert al jaren HR Analytics van de grond te krijgen. In de wetenschap is men er nog behoorlijk sceptisch over. Het is ook heel moeilijk om de gevolgen te kwantificeren als een werknemer bijvoorbeeld vijf jaar eerder vertrekt of juist langer doorwerkt. Misschien is het een idee voor actuarissen om met berekeningen meer inzicht te geven. Wat levert een persoon een organisatie op? Wat kost het als een werknemer eerder uitvalt?"

"Het is heel moeilijk om de wijsheid en competenties van mensen in cijfers uit te drukken. Zo wordt vaak gesteld dat oudere werknemers duurder zijn. Dat betwijfel ik. Want dan misken je de copingstrategieën waarover ouderen beschikken. De wijsheid om met moeilijke situaties en stress om te gaan. Die ontwikkel je dankzij doorleefde, jarenlange ervaringen."



### **Kent u al goede initiatieven in duurzame inzetbaarheid?**

"Sommige ondernemingen zijn in staat een mooi beleid ook te concretiseren. Maar doorgaans blijft het bij dat beleid en laat de implementatie op de werkvloer te wensen over. Veel organisaties hebben hooguit activiteiten die voor iedereen hetzelfde zijn en niet gedifferentieerd naar bijvoorbeeld levensfase of leeftijdscategorie. Ik pleit er in dit verband voor om niet alleen te kijken naar kalenderleeftijd, want dat getal zegt weinig. Je hebt ook de ervaringsleeftijd, hoe ervaren je bent in je vak en loopbaan. Verder heb je de gezondheidsleeftijd. Daarin kan iemand van vijftig veel 'jonger' zijn dan een twintiger. Je hebt ook de leeftijd van de privésituatie. Heeft iemand een gezin met jonge kinderen of is hij bijvoorbeeld mantelzorger? En dan heb je nog de psychosociale beleving van leeftijd. Hoe oud denk je dat je bent? Hoe voel je je ten aanzien van je eigen leeftijdscategorie? Hoe denk je dat anderen over jouw leeftijdsgroep denken? Al deze leeftijden beïnvloeden de motivatie om door te werken en te investeren in de toekomst. Ze zouden meegenomen moeten worden in de individueel afgestemde maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen."

## **PENSIONERING IS EEN ZEER INGRIJPENDE GEBEURTENIS IN IEMANDS LEVEN**

### **TEGEN ONTZIEMAATREGELLEN**

Een beleid voor duurzame inzetbaarheid mondt nu nog vaak uit in ontsiemaatregelen voor oudere werknemers. Ook hier is van maatwerk geen sprake. Van der Heijden: "Ik ben tegen dergelijke standaard ontsiemaatregelen. Je kunt oudere medewerkers niet standaard ontsien. Sommige ouderen willen juist opnieuw uitgedaagd worden. Niks ontsien. Bovendien kunnen jongere medewerkers soms ook behoefte hebben aan een tandje minder werken. Duurzame inzetbaarheid gaat door alle leeftijden heen. Ik ben ervoor om met het brede scala aan HR-instrumenten, zoals studieverlof, ouderschapsverlof en mantelzorg, medewerkers individueel te ondersteunen. Dat betekent dat je gedurende de loopbaan soms ontsien moet worden om inzetbaar te blijven en soms extra geprikkeld moet worden om te pieken."

"In zo'n omgeving kun je ook bij een en dezelfde organisatie opnieuw uitgedaagd worden. Je ziet nog wel eens mobiliteit om de mobiliteit. Dat vind ik totaal zinloos. Beweeglijkheid kun je ook in je eigen functie creëren door middel van job crafting. Het boetsen van je eigen functie, door onder meer taken aan te passen, zodat deze beter aansluiten op je persoonlijke behoeftes, interesses en capaciteiten. Je functie rijker maken met nieuwe uitdagingen en leermogelijkheden. Zodoende kun je heel goed bij een en dezelfde organisatie blijven werken."

### **Hoe doen de ons omringende landen het?**

"In mijn grootschalige, internationale onderzoeken vind ik een vergelijkbaar gebrek aan aandacht voor de duurzame inzetbaarheid over landen heen. Het gebrek aan employability en de focus op instrumenteel leiderschap, op het uitnutten van mensen in het hier en nu, is alom prevalent. Echter, in Azië bijvoorbeeld bestaat veel meer respect voor wijsheid. Daardoor is er minder leeftijdsstereotypering. We hebben echter geen informatie of zich dat vertaalt in meer duurzame inzetbaarheid."

***In 2012 is de levensloopregeling ter ziele gegaan. Hiermee konden werknemers via hun werkgever fiscaal vriendelijk sparen. Met het spaartegoed konden ze een periode van onbetaald verlof financieren. Zou zo'n regeling een rol kunnen spelen in duurzame inzetbaarheid?***

"Zeker. Hoewel ik de indruk heb dat jongere medewerkers privétaken, zoals de opvoeding, veel gemakkelijker om hun werk heen kunnen organiseren. Het wordt als meer vanzelfsprekend beschouwd en collega's vangen de lacunes op. Maar op mantelzorg of wat meer fysieke of psychische klachten in de eindfase, wordt vaak wat mopperig gereageerd. Als we nu oprecht vanuit de gehele levensloop gaan denken en ieder persoon daarin individueel benaderen, dan vind ik

dat zo'n levensloopregeling uitgewerkt moet kunnen worden op alle mogelijke momenten in de loopbaan."

"Als je iemand iets minder belast, met minder taken en verantwoordelijkheidsdruk, kan dat het verschil maken tussen volledig uitvallen voor de pensioengerechtigde leeftijd of op een natuurlijke manier afbouwen. Pensionering is een zeer ingrijpende gebeurtenis in iemands leven. Het is veel beter om dat geleidelijk te doen. Maar natuurlijk moet je dan salaris inleveren. Je kunt niet minder taken en verantwoordelijkheden hebben tegen hetzelfde loon. Die discussie vind ik totale nonsens, dat mensen met behoud van salaris een stapje terug willen kunnen doen. Helaas is dat nog steeds een issue. Mensen staan daardoor niet open voor gedeeltelijk afbouwen. Ze worstelen door, worden minder productief of vallen uit. Dat voedt weer de leeftijdsstereotypering van die lastige ouderen. Dat vind ik zuur."

### **Wat doe je aan jouw eigen duurzame inzetbaarheid?**

"Gezond eten en zoveel mogelijk bewegen. Mijn werk staat ook wel heel centraal in mijn leven. Maar ik werk graag en veel, en vind mijn managementtaken, onderwijs en onderzoek een prachtige combinatie. Waar ik heel erg van oplaad, is reizen. Dat kan ik vaak combineren met mijn werk." ■



**Prof. dr. B.I.J.M. van der Heijden (50) is hoogleraar Strategisch Human Resource Management bij de Faculteit der Managementwetenschappen, Institute of Management Research aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Daarnaast is ze hoogleraar Strategisch HRM aan zowel de Open Universiteit Nederland, Kingston University in Londen, UK en Hubei University, Wuhan, China. Haar expertise concentreert zich rond loopbaanontwikkeling, employability, duurzame loopbanen en ouder worden in het werk.**