



Duurzame inzetbaarheid:

**Een ander woord voor
'goed werkgeverschap'**

Hoe zorgt een werkgever ervoor dat z'n medewerkers duurzaam inzetbaar zijn? Martine Bolhuis, business partner Duurzame Inzetbaarheid bij Centraal Beheer en Robert Boulogne, adviseur future of work bij Achmea HR delen hierover hun inzichten. Over één ding zijn beiden het roerend eens: inzetbaarheid van medewerkers is een breed terrein dat vraagt om een integrale benadering.

Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar wanneer ze gezond, plezierig en productief kunnen werken, binnen of buiten hun huidige arbeidsorganisatie, tot aan het moment van uittreden. Dat is kortweg de definitie van het begrip. Het onderwerp wordt dan ook niet voor niets vaak gekoppeld aan het thema 'gezondheid en vitaliteit'. Immers, hoe vitaler de medewerker, hoe langer en beter hij inzetbaar is. Daarbij kijken bedrijven en de overheid steeds meer naar wat mensen, ondanks ziekte of beperking nog wél kunnen, in plaats van te focussen op wat de belemmeringen zijn. Ook hebben werkgevers in de loop der jaren steeds meer aandacht gekregen voor het welzijn van een medewerker. Lichaam, hoofd, hart én ziel. Maar er zijn meer factoren die maken dat een medewerker duurzaam inzetbaar is.

Meer dan gezondheid alleen

'Wat ons betreft gaat duurzame inzetbaarheid over veel meer dan welzijn en gezondheid alleen', zegt Martine Bolhuis, business partner Duurzame Inzetbaarheid bij Centraal Beheer. 'We kijken graag breder. Zowel naar medewerkers zelf, als naar werkgevers, en dan vanuit vier verschillende domeinen: 'leren en ontwikkelen', 'loopbaan en arbeidsmobiliteit', 'de balans tussen werk, privé en organisatie' en 'gezondheid en vitaliteit'. Al deze aandachtsgebieden bepalen of een medewerker goed en gezond kan functioneren.'

Alles is met elkaar verbonden

Robert Boulogne, adviseur future of work bij Achmea HR weet als geen ander hoe nuttig het is om het onderwerp te bezien vanuit deze vier kwadranten. Hij is het die dit DI model zelf ontwikkelde. 'Aandacht voor het ene kwadrant heeft direct invloed op de andere drie kwadranten', legt hij uit. 'Wanneer een werkgever bijvoorbeeld investeert in opleiding en ontwikkeling van medewerkers, dan heeft dit ook effect op iemands loopbaan en arbeidsmobiliteit, op de balans tussen werk en privé en uiteindelijk ook op



de gezondheid en vitaliteit van medewerkers. En vice versa. Alles is met elkaar verweven. Daarom is het zinvol om duurzame inzetbaarheid integraal te benaderen.'

Veiligheid is een voorwaarde voor talentontwikkeling

Wie duurzaam inzetbaar wil zijn, moet niet alleen fit en vitaal zijn, maar meegaan met de ontwikkelingen in en om de organisatie heen. 'We moeten een leven lang leren. Vanuit de boeken, maar vooral ook in de praktijk', zegt Bolhuis. 'Alleen dan lukt het om relevant te zijn en blijven op de arbeidsmarkt en daarmee duurzaam inzetbaar te zijn.' Dat betekent dat medewerkers de ruimte moeten krijgen om zichzelf te kunnen ontplooiën. En daarvoor is het nodig dat ze zich veilig voelen in de organisatie. Bolhuis legt uit: 'als medewerkers vertrouwen hebben in hun organisatie, leidinggevenden en collega's, durven ze ook aan te geven op welke terreinen ze nog iets te leren hebben. Dat betekent dus dat een organisatie een cultuur moet hebben waarin medewerkers zich vrij voelen om dit aan te geven. Dat is een belangrijke voorwaarde

voor talentontwikkeling. Wanneer werkgevers zich verdiepen in hun medewerkers waardoor ze weten wat hen bezighoudt en op welke terreinen ze nog moeten leren, kan een organisatie nieuwe bronnen aanboren en kunnen talenten tot volle wasdom komen. Het levert bovendien stuurinformatie op en maakt duidelijk of mensen op de juiste plek zitten in de organisatie of dat ze hun talenten beter op een andere manier kunnen inzetten.'

Duurzaam combineren van werken, leren en zorgen

Een ontwikkeling die Boulogne signaleert is dat werkgevers hun medewerkers niet langer meer uitsluitend zien als leveranciers van arbeid. Boulogne: 'Medewerkers zijn mensen die verschillende rollen vervullen in hun leven en die zich op verschillende manieren kunnen en willen ontwikkelen. Opleiding speelt daarin een belangrijke rol, maar ook de organisatie van werk is daarbij van belang. Willen medewerkers zich echt kunnen ontwikkelen, dan is het zaak dat hun werk zo georganiseerd is dat ze het kunnen combineren met bijvoorbeeld mantelzorg en een leven lang leren. Dan blijven ze langer vitaal en gemotiveerd en worden ze duurzaam inzetbaar.'

Opleiden voor de burens

De werkgever speelt bij dit alles een belangrijke rol. Bolhuis: 'Medewerkers hebben ruimte nodig om zich te kunnen ontwikkelen. En als blijkt dat mensen uitgegroeid zijn in hun functie of wanneer kennis en vaardigheden dreigen te verouderen, dan kunnen opleidingen en trainingen hen helpen om nieuwe kanten van zichzelf te ontdekken zodat ze weerbaarder worden op de arbeidsmarkt.' De terughoudendheid van sommige werkgevers om medewerkers op te leiden 'voor de burens' is volgens Bolhuis niet nodig. 'Het is niet erg om een opgeleide medewerker weer te laten gaan. Bij andere bedrijven gebeurt dat ook waardoor er ook weer nieuwe, door collega bedrijven opgeleide medewerkers binnenstromen. Bovendien houdt een werkgever z'n medewerkers gemotiveerd wanneer ze zich kunnen blijven ontplooien. En de kennis die ze opdoen kan al op dat moment van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie. Verder blijkt uit de praktijk dat oud-werknemers vaak ook weer terugkomen bij hun vorige werkgever.' Werkgevers hebben ook een maatschappelijke opdracht in het bij de les houden van de beroepsbevolking.



Digitale transformatie

Een van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van leren en ontwikkelen is de digitale transformatie. Bolhuis: 'Er is geen bedrijf dat niet bezig is met digitalisering. Met name voor oudere medewerkers betekent dit dat ze op dit gebied moeten bijscholen. En in tegenstelling tot wat veel werkgevers denken, zijn ouderen heel goed in staat om mee te gaan met zo'n digitale transformatie. Zo ontwikkelde de Achmea Academy een leerprogramma op maat voor hun operationele teams die gaan digitaliseren. Hieruit bleek dat oudere medewerkers veel grotere leersprongen maken in digitale vaardigheden dan de jongere. Niet omdat ze een mogelijke digitale achterstand hebben, maar omdat ze meer werkervaring hebben. Deze bevinding blijkt ook uit [onderzoek](#) van Prof. dr. Nick van Dam, verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit. Jongeren zijn beter in het aanleren van talen en feiten, ouderen zijn beter in het leren van meer complexe taken.'

'Hoe krijg ik mijn medewerkers in beweging?'

Ook het thema 'loopbaan en arbeidsmobiliteit' is bepalend voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een vraag die veel werkgevers in dit kader bezighoudt is: hoe krijg ik mijn medewerkers in beweging? Veel medewerkers zitten al lang op een functie en zijn daarin min of meer vastgeroest. In dit soort gevallen loont het om deze medewerkers nieuwe ervaringen op te laten doen. Bolhuis: 'Niet alleen werkt dit motiverend voor de medewerker, ook voor de werkgever is de winst hiervan groot. Doordat medewerkers zich breder ontwikkelen en nieuwe vaardigheden aanleren, is het mogelijk ze op andere

plekken in de organisatie te plaatsen. Dit vergroot de interne mobiliteit. Maar ook kunnen ze met de nieuwe ervaringen hun eigen taken weer beter en met een frisse blik uitvoeren. Rek de grenzen van een functie wat op en laat mensen buiten kaders werken. Het verbreedt hun blik. Bovendien zijn ze hierdoor in staat hun eigen werkzaamheden te beïnvloeden en min of meer hun eigen baan te creëren. Dat motiveert en stimuleert.'

Lekker Bezig

Om medewerkers mee te krijgen in de digitaliseringsslag is laboratoriumleverancier Boom in Meppel aan de slag gegaan met het 'Lekker Bezig-programma' van Centraal Beheer. Dit is een programma dat werkgevers en medewerkers helpt om te werken aan talentontwikkeling en aan een goede balans tussen werk en privé. Een handige app voor medewerkers ondersteunt hen bij het nemen van de eigen regie op duurzame inzetbaarheid. 'Het cursusaanbod is enorm divers', vertelt directeur Bertjan Boom. 'Van een cursus Word of Excel tot een cursus 'Hoe richt je je werkplek in' en een gezondheidscheck. Voor ieder wat wils. We doen dit vooral om de interesse en creativiteit van medewerkers te stimuleren. En het slaat aan. Mensen maken er flink gebruik van.' Meer weten? [Download dan de brochure.](#)

Kruisbestuiving door samenwerking

'Samenwerking is sowieso een belangrijk thema in het kader van duurzame inzetbaarheid', meent Boulogne. 'We zien steeds vaker dat bedrijven en instellingen elkaar opzoeken. Hierdoor ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden en daardoor nieuwe oplossingen en inzichten en kruisbestuiving.' Ook wisselen bedrijven onderling steeds vaker personeel uit. Boulogne: 'Achmea doet dat bijvoorbeeld in samenwerking met stichting De Buitenboordmotor, waarbij ook bedrijven als Rabobank, ING en APG zijn aangesloten. De Buitenboordmotor is een doe- en denktank van meer dan honderd ondernemers, bestuurders, wetenschappers, publicisten en startups die op deze manier proberen om (boventallige) medewerkers binnen een jaar aan een betekenisvolle baan te helpen, vaak in een andere sector dan waar zij vandaan komen.'



Continue in dialoog

Als het gaat om loopbaanontwikkeling is een continue dialoog tussen medewerker en leidinggevende essentieel. Bolhuis: 'Een werkgever moet weten wat er leeft bij de medewerker. Wat zijn z'n wensen voor z'n werk? Waar wil hij naartoe? Hierover met elkaar sparren kan veel informatie opleveren. Ook is het de moeite waard om te kijken of de organisatie stages kan organiseren op andere afdelingen. Het mes snijdt dan aan verschillende kanten. De medewerker doet nieuwe ervaringen op en leert tegelijkertijd zijn collega's beter kennen.'

Boulogne: 'Bovendien wordt duidelijk waar de andere afdelingen mee bezig zijn, en dat is weer bevorderlijk voor de samenwerking binnen de organisatie. Zodoende kunnen medewerkers van elkaar leren. Hetzelfde geldt voor samenwerken met collega-bedrijven, leveranciers of organisaties uit hele andere branches. Niet voor niets zien we steeds meer samenwerkingsverbanden ontstaan tussen bijvoorbeeld zorginstellingen en onderwijsinstellingen. Beide partijen hebben elkaar iets te bieden, en beide partijen kunnen van elkaar leren. Een win-win situatie. Dit soort samenwerkingsverbanden stimuleert de creativiteit, en opent deuren voor mogelijkheden die anders gesloten blijven.'

Werk en privé

Tot slot het domein 'werk en privé'. Ook deze is van invloed op de inzetbaarheid van medewerkers.

Een werkgever kan veel doen om het werk van medewerkers zodanig te organiseren dat de taken haalbaar zijn en dat er een gezonde balans kan ontstaan tussen werk en privé. Bolhuis: 'Werkgevers die hier oog voor hebben, zijn aantrekkelijk op de arbeidsmarkt. Maar dat betekent ook dat ze moeten weten waar de medewerker behoefte aan heeft. Dus ook in dit geval loont het om in gesprek te gaan met een medewerker om te achterhalen of de hoeveelheid werk acceptabel is. Bovendien kan dit verschillen van week tot week of maand tot maand. Daarom is het belangrijk om de vinger aan de pols te houden. Wat speelt er privé? Is daar iets veranderd? Lukt het de medewerker om de zorgtaken te combineren met werk en/of studie? Kijk naar wat de medewerker nodig heeft en pas waar mogelijk het werk daarop aan. Als het de medewerker bijvoorbeeld helpt om 's morgens een half uurtje later te beginnen, maak dat dan mogelijk. Soms kunnen kleine aanpassingen al een groot verschil maken.'

Een kortere werkweek als experiment

Volgens Boulogne helpt een kortere werkweek om de verschillende rollen (werken, leren en zorgen) beter met elkaar te kunnen combineren. Boulogne: 'Het WRR-rapport "Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht", dat begin 2020 werd uitgebracht, benadrukt dat werkgevers meer mogelijkheden moeten scheppen voor medewerkers om zelf te bepalen hoeveel uren ze willen werken. Bedrijven zouden dan ook vaker kunnen



experimenteren met korter werken en bijvoorbeeld een vierdaagse werkweek. Mijn werkgever Achmea doet dat ook. We gaan nu als experiment terug van een 36-urige naar een 34-urige werkweek. Met behoud van salaris. Zo'n aanpassing kan medewerkers net wat extra armslag geven. Een kortere werkweek kan bovendien helpen om meer mensen betekenisvol werk te geven. Meer mensen zijn dan immers nodig om het werk te kunnen doen. Ook gaat onze organisatie experimenteren met een onbeperkt opleidingsbudget. Iedere medewerker mag zoveel leren als hij wil, mits de opleiding de arbeidsmarktpositie en inzetbaarheid verbetert. Ook daarmee zet je mensen in beweging.'

Thuiswerkers zijn vaak productiever

Een bij-effect van de corona-epidemie kan zijn dat de balans tussen werk en privé voor sommige medewerkers makkelijker dan voorheen kan worden gecreëerd. Thuiswerken is tenslotte min of meer gemeengoed geworden. Bolhuis: 'Het kan veel medewerkers helpen om bijvoorbeeld een dag in de week thuis te werken zodat ze hun werk makkelijker kunnen combineren met bijvoorbeeld zorgtaken

of leren. Inmiddels zijn de meeste organisaties hier prima op ingericht en moet dit vaker dan voorheen mogelijk zijn.' De angst van sommige werkgevers dat medewerkers de kantjes er vanaf zouden lopen als ze niet zichtbaar op kantoor aan het werk zijn, is niet gegrond. Bolhuis: 'Sterker nog, in de praktijk blijkt dat medewerkers die thuiswerken vaak productiever zijn en hun werk juist moeilijk los kunnen laten. Stress ligt dan op de loer. Ook dat gegeven vraagt - in het kader van duurzame inzetbaarheid - de aandacht van de leidinggevende.'

Thuiswerken vraagt om aanpassingen

Steeds meer medewerkers moeten thuiswerken. Dit brengt veel veranderingen met zich mee. Voor zowel de medewerker als de werkgever. Want hoe blijft iedereen betrokken bij de organisatie? Wat zijn de voorwaarden voor thuiswerken? Hoe zit het met kosten en vergoedingen? Lees de antwoorden op deze vragen in ons [gratis e-book 'Thuiswerken vraagt om aanpassingen'](#).

In gesprek over duurzame inzetbaarheid



Martine Bolhuis

Martine is business partner Duurzame Inzetbaarheid bij Centraal Beheer. Samen met werkgevers brengt ze de dialoog op gang in organisaties en onderzoekt de vragen die leven over duurzame inzetbaarheid. Wilt u meer weten over duurzame inzetbaarheid?

[> Ga in gesprek met Martine](#)



Robert Boulogne

Robert is adviseur toekomst van werken bij Achmea HR en was als programmamanager betrokken bij de ontwikkeling van het beleid rond duurzame inzetbaarheid.