

**:johan**

**DUURZAME  
INZETBAARHEID  
VOOR IEDEREEN**

**De arbeidssituatie van de Nederlandse beroepsbevolking verandert voortdurend. Eigenlijk is dat de enige constante in het arbeidsproces. Zo verandert ieder mens gedurende zijn leven alsmede de omstandigheden waarbinnen hij werkt. Uit divers onderzoek blijkt dat het van belang is deze veranderingen en de gevolgen ervan te monitoren en begeleiden. Dit is van belang voor de ontwikkeling, productiviteit, innovatiekracht, gezondheid en dus de duurzame inzetbaarheid van werkend Nederland.**

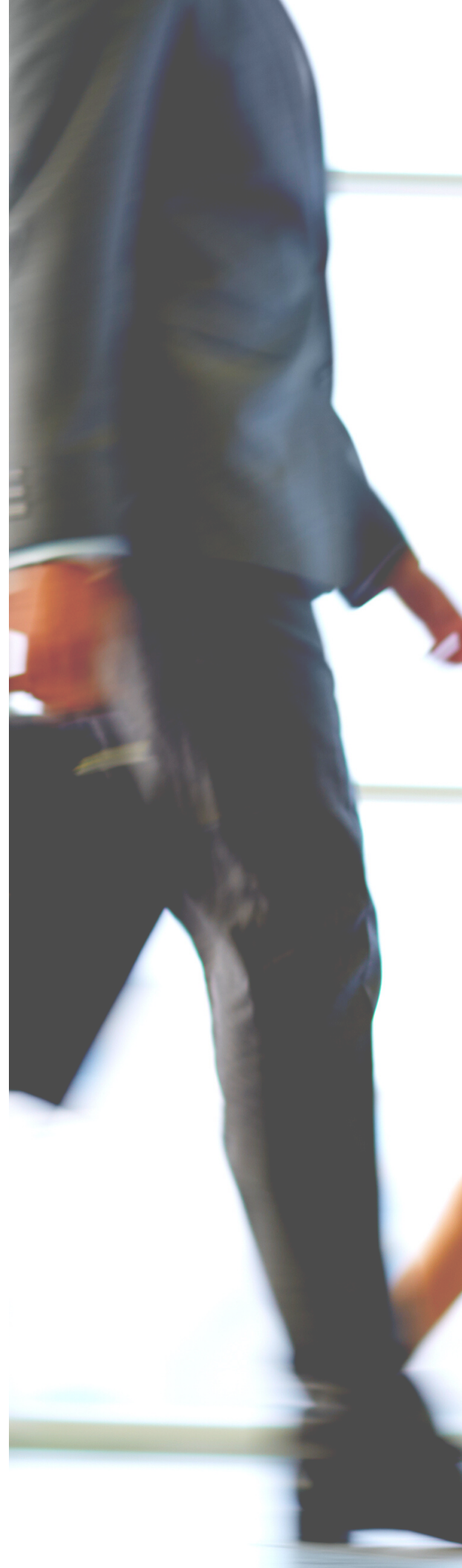
***Hoe beter de begeleiding en aanbod aansluit bij de behoeftes die spelen of ontstaan, hoe effectiever het beleid.***

---

### **Uit de praktijk**

De impact van de crisis op de arbeidsmarkt en de factor arbeid zal ook de komende jaren groot zijn. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid (DI) wordt nog belangrijker dan voor de crisis. In de huidige situatie is men zich veelal bewust dat de invloed van het COVID-19 virus groot is. Maar voor wie precies? En wat speelt er nu echt? Waar heeft je werknemer op dit moment behoefte aan? En geldt dit dan voor iedereen? Dit is lastig in te schatten. Er zijn namelijk tal van invloeden te bedenken omtrent een verandering in de arbeidssituatie die door iedereen ook nog anders wordt ervaren. Vragen die hier spelen zijn o.a.;

- In plaats van je routines op het werk, ben je nu ineens -gedwongen- thuis aan het werk, hoe voelt dat?
- Is het zo dat je 's ochtends het praatje bij de koffieautomaat mist en daarmee de aansluiting met collega's?
- Ervaar je fysieke klachten doordat je vertrouwde werkplek is vervangen door de keukentafel met wellicht niet de juiste instellingen van je fijne bureaustoel?
- Is het zo dat je frustraties ervaart door het niet goed werken van de wifi?
- Zijn er zorgtaken bijgekomen?
- Maak je je zorgen om je baan?
- Maak je je zorgen om de financiële gevolgen van deze crisis?
- Wil je actief aan de gang met je eigen gezondheid en vitaliteit?
- Heb je behoefte aan meer begeleiding vanuit je werk of juist niet?



Dagelijks gaan wij het gesprek aan met bedrijven over hun visie en beleid omtrent duurzame inzetbaarheid. Vrijwel allemaal vinden ze de gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers zeer belangrijke thema's. Toch is niet iedereen altijd tevreden over hun resultaten op dit vlak. Budgettaire beperkingen spelen een rol, maar de grote bottleneck lijkt een gebrek aan inzicht. Zo blijkt dat werkgevers vaak wel beschikken over eenzijdige informatie over de gezondheid van werknemers (bijvoorbeeld uit PMO of tevredenheidsonderzoeken) maar dat er meer behoefte is aan het omzetten van die data naar een effectief gezondheidsbeleid.

## De knelpunten voor een effectief gezondheidsbeleid

1. Veel werkgevers en managers vinden het lastig om een inzicht te krijgen in de leefstijl in combinatie met de fysieke en mentale gezondheid en de daarmee gepaarde risico's van de werknemers.
2. De stap om gezondheidsrisico's in de organisatie bespreekbaar te maken is een heikel punt.
3. Werkgevers en werknemers verschillen ook vaak van inzicht over de ruimte en mogelijkheden die werkgevers hebben om de gezondheid van hun personeel te bevorderen.
4. Daarnaast hebben beide partijen vaak andere ideeën over de oorzaken van gezondheidsproblemen. Denk hierbij aan onderwerpen als mantelzorg, financiële situatie en werk- privé balans.
5. Tevens blijkt het voor werkgevers lastig te zijn om inzicht te krijgen in wat je concreet kunt doen. Stel dat je een goed gesprek hebt gehad met een werknemer over een gezondheidsprobleem, welke interventies zet je dan in?
6. Doordat zowel de werkgever als werknemer vaak niet goed is ingevoerd in het aanbod en kwaliteit van interventies, worden niet of nauwelijks de juiste oplossingen geboden.

## De vraag die nu rijst is 'Hoe zorg je dat je werknemer mentaal en fysiek fit blijft?'

Om hier gericht antwoord op te krijgen en om jouw werknemers hierin goed te begeleiden is meer nodig dan een link naar een artikel met tips of het doorsturen van een goed advies. Want wat als de ontvanger op dat moment geen tijd heeft? Of het onderwerp speelt (nog) niet? Hoe blijft dit goedbedoelde advies of interventie onder de aandacht en blijft het zichtbaar voor iedereen die daar behoefte toe heeft? Zoals hierboven is beschreven kan het onderwerp zeer variëren. En het is maar net de vraag of je je doelgroep dan wel op het juiste moment weet te bereiken.

*Dus buiten dat het van belang is dat de werkgever zijn of haar aanbod op orde heeft is het ook zeker van belang dat de werknemer daar inzicht in heeft en daar altijd bij kan. Pas dan is het mogelijk voor de werkgever om een continu DI beleid te voeren.*

### Containerbegrip

Voor veel bedrijven, en daarmee ook de werknemers, is het onderwerp 'Duurzame Inzetbaarheid' een containerbegrip, waarvan bijna niemand de samenhang ziet, laat staan begrijpt. En op zich is dat niet onlogisch. Duurzame inzetbaarheid is een verzameling van onderwerpen en disciplines, aanwezig binnen een organisatie, waarvan het gewoonweg bijna onmogelijk is voor werknemers en werkgevers om te overzien.

**Volgens de algemene richtlijnen NEN (NPR 6070) wordt duurzame inzetbaarheid als volgt gedefinieerd:**  
"Het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeids)organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren."



Dit betekent dat de medewerker doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden moet kunnen beschikken om, in huidig en toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.

**Een werkomgeving die hen hiertoe in staat stelt, evenals de houding en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten, is daarvoor een vereiste.**

Hoewel een goede lichamelijke en geestelijke gezondheid de belangrijkste voorwaarden zijn om duurzaam inzetbaar te zijn en langer door te werken gaat het bij duurzame inzetbaarheid verder dan alleen gezondheid, vitaliteit of werkvermogen. Het gaat ook om houding, gedrag, competenties, motivatie en visie. De term duurzaam is daarbij van belang omdat het niet alleen gaat over de inzetbaarheid op dit moment, maar ook over de inzetbaarheid in veranderende omstandigheden, zowel in werk als privé. Duurzame inzetbaarheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer, waarbij beiden werken aan hun eigen duurzame aantrekkelijkheid, met als gezamenlijk doel: meer werkplezier en betere prestaties. Door het ontbreken van de focus en helderheid binnen de organisatie verdwijnt vaak de noodzaak bij zowel de werkgever als de werknemer om blijvend actief aandacht te hebben voor bovengenoemde punten. Maar eerlijk is eerlijk, het is ook wel veel. Het is dan ook van uiterst belang om een beleid te voeren met een duidelijke visie en een heldere manier van communiceren omtrent de mogelijkheden die er zijn om actief aan te gang te gaan met de eigen duurzame inzetbaarheid.

Een beleid gericht op duurzame inzetbaarheid betekent vooral dat een organisatie oog heeft voor het welzijn van de medewerker. Voor nu en voor in de toekomst. Dit uit zich o.a. in een werkklimaat waarin o.a. veiligheid, vertrouwen, autonomie, ontwikkeling en gezondheid centraal staan. Dit vraagt vervolgens veel aandacht voor psychosociale arbeidsbelasting (PSA), stress en werkdruk, vitaliteit, veiligheid en mobiliteit.



# HOE LUKT HET OM DUURZAME INZETBAARHEID VOOR ALLE WERKNEMERS MOGELIJK TE MAKEN?

## 0-meting als startpunt voor DI beleid

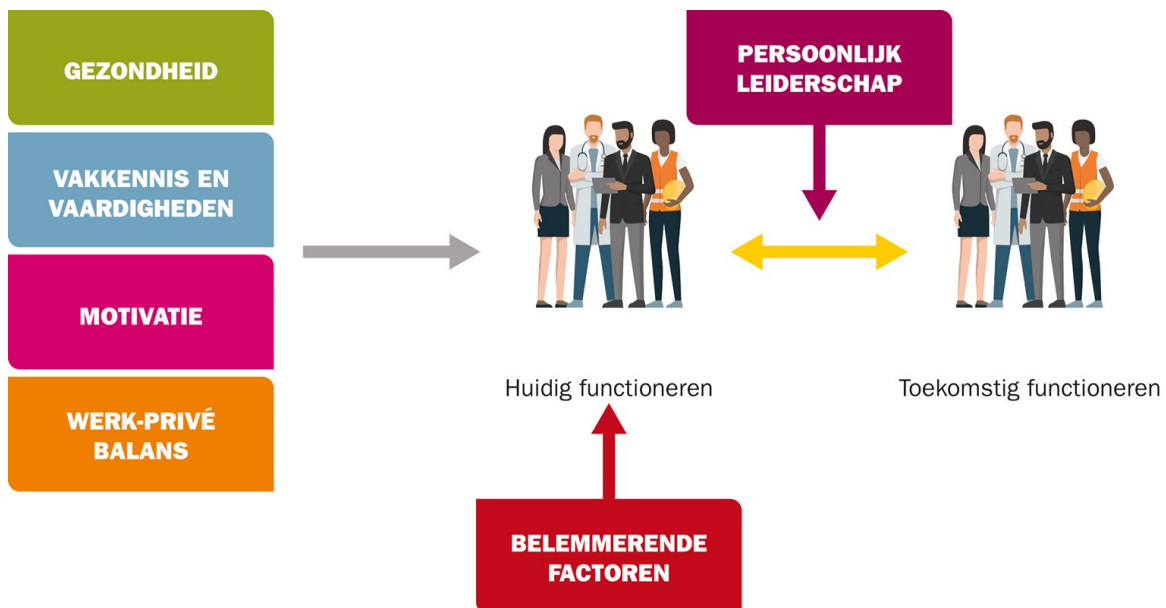
Wanneer je als organisatie de duurzame inzetbaarheid van je medewerkers wilt versterken, is het belangrijk om een helder beeld te krijgen van de huidige situatie. Het heeft geen zin een beleid te voeren voordat er een 0-meting is uitgevoerd. Met andere woorden; om resultaat te boeken en te monitoren is het een vereiste.

Een 0-meting is een inventarisatie van de huidige situatie. Het is het startpunt, de eerste stap in het verbeter-, verander- en leerproces. Bij een nulmeting maak je als het ware een foto van dit moment. Door het stellen van je juiste vragen inventariseer je de huidige stand van zaken. Als er geen gegevens zijn over de huidige situatie is het moeilijk om achteraf te beoordelen of de interventies, trainingen en aanvullende diensten daadwerkelijk resultaat hebben gehad. Zo krijg je helder inzicht in de bestaande behoeftes van jouw medewerkers en kun je bepalen welke bestaande interventies volstaan en welke niet. Tevens krijg je direct inzicht in welke stappen nodig zijn om te komen tot een blijvende verbetering van de situatie.

## Hoe meet je de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen organisaties?

Duurzame inzetbaarheid draait om de continue aansluiting tussen wat een werknemer kan en wil en wat het werk vraagt en biedt. Om duurzame inzetbaarheid van werkenden te behouden en bevorderen is het belangrijk om inzicht te krijgen in -voorspellers van- duurzame inzetbaarheid. De Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX) is een instrument ontwikkeld om inzicht te krijgen in de (ontwikkeling in de) duurzame inzetbaarheid van werkenden.

De DIX biedt hier dé oplossing:



De DIX is één van de basis-instrumenten die TNO aanbiedt in samenwerking met het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (NPDI) en het technische platform Johan BV. De DIX kan enerzijds ingezet worden om individuele medewerkers inzicht te bieden in hun duurzame inzetbaarheid, en anderzijds om op groepsniveau inzicht te krijgen in duurzame inzetbaarheid van een team, afdeling of organisatie als geheel. Door de DIX meerdere malen in te zetten kan ook inzicht worden verkregen in de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid over de tijd. De basis voor de DIX is gelegen in onderzoek dat TNO de afgelopen 10-15 jaar heeft gedaan naar diverse aspecten van duurzame inzetbaarheid.

De DIX is een wetenschappelijk gevalideerd instrument ontwikkeld door TNO, dat wordt uitgezet door adviseurs op het gebied van duurzame inzetbaarheid, veelal verbonden aan het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid, via het digitale Johan portaal. TNO waarborgt hierbij de inhoudelijke kwaliteit van de DIX.

## Passende interventies die aansluiten op de behoefte

Zoals uit voorgaande afbeelding blijkt bestaat het meten van de duurzame inzetbaarheid van jouw medewerkers, of van de medewerkers van jouw opdrachtgever uit meerdere facetten. Het begint bij het meten van de volgende 4 onderwerpen:

1. Gezondheid
2. Kennis en Vaardigheden
3. Betrokkenheid en Motivatie
4. Werk-privé balans

Tevens wordt een onderscheid gemaakt in:

- Huidig functioneren
- Toekomstig functioneren

Het spreekt voor zich dat je bij het meten van 'duurzame inzetbaarheid' niet alleen moet kijken naar de huidige situatie. Ook de factor 'persoonlijk leiderschap' van invloed is op ieders duurzame inzetbaarheid.

### Persoonlijk leiderschap

Eigen regie, veerkracht en veranderingsbereidheid zijn belangrijke elementen voor het behouden van inzetbaarheid in de toekomst. Met alle ontwikkelingen en veranderingen waar we zowel in de maatschappij als in organisaties te maken hebben wordt het voor medewerkers steeds belangrijker om daar op een adequate wijze mee om te gaan. Deze schaal geeft inzicht in de mate waarin medewerkers zelf de regie pakken voor hun eigen inzetbaarheid.

- **Eigen regie**

Om flexibel mee te kunnen bewegen met alle ontwikkelingen en veranderingen in organisaties, is het belangrijk verantwoordelijkheid te pakken voor jouw inzetbaarheid. Als je dit zelf doet, dan kun je je beter ontwikkelen op een manier die bij jou past.

- **Veerkracht**

We hebben allemaal te maken met tegenslagen, druk en veranderingen in het leven. Veerkracht gaat over de mate waarin je hiermee om kan gaan. Deze score geeft aan in hoeverre je goed reageert op spanningen en tegenslagen, zowel privé als in het werk. Het hebben van veerkracht is belangrijk om moeilijke situaties door te komen zonder dat dit ten koste gaat van je mentale en lichamelijke gezondheid.

- **Veranderingsbereidheid**

Tijdens je loopbaan zullen er dingen veranderen. In je werk maar misschien ook wel bij jezelf. Je gezinssituatie verandert, je interesses veranderen of jouw organisatie gaat reorganiseren. Allemaal zaken die maken dat je moet kunnen meebewegen om aan het werk te kunnen blijven op een plek die goed bij je past. Soms betekent dit ook dat je bereid moet zijn van werk of werklocatie te veranderen. Veranderingsbereidheid gaat over de mate waarin jij dit zou willen doen als dat nodig is.

Bij **'huidig functioneren'** wordt ook gemeten welke beperkende factoren er spelen die voor nu, en bij geen verandering, in de toekomst een bepalende factor kunnen zijn voor het wel of niet goed (kunnen) functioneren.

Bij **'toekomstig functioneren'** De toekomstverwachting geeft inzicht in de mate waarin men verwacht over 3-5 jaar nog bij de functie te passen, de zwaarte van het werk nog aan te kunnen en of de juiste kennis en vaardigheden nog aanwezig is om de functie met plezier te kunnen blijven uitoefenen.

## Inventarisatie en inzicht creëren in het aanbod

Een effectief DI beleid wordt gekenmerkt door een helder overzicht van de beschikbare interventies en een passend aanbod bij de behoeftes van de werknemer. Het is dan ook belangrijk om alle interventies die aanwezig zijn inzichtelijk te maken. Bij veel bedrijven blijkt het aanbod meer te zijn dan dat menig werknemer of leidinggevende zich bewust is. Daarnaast bestaat er een grote kans dat er een aantal interventies zijn die maar voor een klein deel van het personeel interessant is en dus gericht aangeboden kunnen worden. Zo is het niet nodig om een workshop over de overgang aan te bieden aan een afdeling waar voornamelijk mannen werken. Of om een budgetcoach aan te bieden aan iedereen terwijl het financieel niet redden vaak wordt gezien als falen en daardoor niet in alle openbaarheid wordt aangevraagd. Het vraagt dus om maatwerk. Dit om duidelijkheid te bieden en daarmee een laagdrempelig, passend aanbod beschikbaar te stellen voor iedereen waar en wanneer dat nodig is.

Bovenstaande maakt tevens duidelijk dat het noodzakelijk is om meerdere HR-activiteiten aan te bieden om gewenst gedrag te stimuleren bij medewerkers. Hierbij ligt dan niet de focus op slechts één activiteit, bijvoorbeeld belonen, maar aan meerdere activiteiten met daarbij een onderlinge samenhang. Denk aan: belonen, beoordelen, DI- gesprek, ontwikkeling, functie inrichting en alle andere HR-praktijken. HR-professionals weten immers dat een geïsoleerde HRM-actie onvoldoende oplevert; je moet alle praktijken die je inzet gezamenlijk bekijken en zorgen dat zij consistent zijn met elkaar en met de strategie van de organisatie. En uiteraard, dat ze voldoen aan de behoefte van de medewerker. Vandaar dat iedere praktiserende HR-professional het belang en de samenhang erkent van de complexiteit van aanbod en van een goed ingericht systeem.

***Gezien deze complexiteit en ervaringen uit de praktijk is gebleken dat HR-professionals baat hebben bij ondersteuning wanneer ze HR-beleid inrichten. Tot op heden waren er echter nauwelijks instrumenten die deze ondersteuning bieden (Boon, 2008). Het JOHAN portaal biedt hier wel de mogelijkheden voor. Door rekening te houden met de complexiteit die ontstaat door het grote aantal mogelijke HR-interventies en hun onderlinge afhankelijkheid, en door tegelijkertijd HR-professionals te betrekken in het proces en te voorzien van concrete feedback, biedt het JOHAN portaal een waardevol instrument voor HR-professionals die beleid af willen stemmen op de organisatiestrategie.***

## De organisatiecultuur als onderdeel van een DI beleid

**N**aast hoe een organisatie is opgebouwd qua hiërarchische lagen, indeling van afdelingen en verschillende managementteams, is er vanuit steeds meer aandacht voor hoe er binnen een organisatie met elkaar wordt omgegaan.

De organisatiecultuur (het uithangbord of etalage van de onderneming) wordt gezien als een belangrijke factor die invloed heeft op onder andere de resultaten van medewerkers. En daarmee dus ook op de duurzame inzetbaarheid.

**Het HRM aanbod om een duurzaam inzetbaarheidsbeleid succesvol in te bedden dient dus ook rekening te houden met de bedrijfscultuur. Dit komt er dan op neer dat er op vele fronten maatwerk geboden moet worden.**

Hoe meer al deze elementen van een organisatie in lijn met elkaar zijn, hoe effectiever en succesvoller een organisatie. Toch blijkt steeds vaker dat de bedrijfscultuur een bedreiging is voor het imago en een belemmering is bij het aantrekken van goede mensen. Dat komt vooral omdat de bedrijfscultuur de laatste jaren te weinig aandacht heeft gekregen. Jammer, want ook bij zoiets ongrijpbaars als een bedrijfscultuur geldt: voorkomen is beter dan genezen. De imagoschade van een flink schandaal ijlt nog jaren na, zoals de organisaties die het hebben meegemaakt zullen beamen.

### **Staat de bedrijfscultuur onder druk? 6 risico's**

Sarah Clayton, een bedrijfskundige gespecialiseerd in verandermanagement, heeft de verruwing in het Amerikaanse bedrijfsleven uitgebreid onderzocht. En daaruit blijkt dat slechts maar 28 procent van de werknemers een duidelijk verband ziet tussen de normen en waarden die het bedrijf op papier voorstaat en de activiteiten zoals zij die dagelijks ervaren. Het is dus van belang en interessant om factoren die de bedrijfscultuur aan kunnen tasten op te sporen voordat ze zorgen voor vervelende consequenties zoals publiciteit rondom 'slecht werkgeverschap' en verlies van talent en stijgende personeelskosten. Uit haar onderzoek heeft Clayton 6 risicofactoren gefilterd die, als je er niet genoeg aandacht voor hebt, snel kunnen leiden tot imagoverlies en ondermijning van de bedrijfscultuur. Clayton heeft ze genummerd om zo duidelijk te maken welk risico het grootst is. Toch is het zo dat al deze risico's om evenveel aandacht vragen.





### 1. Onvoldoende investeren in je mensen

Sarah Clayton wijst erop dat elke arbeidsovereenkomst een contract is met verplichtingen voor zowel de werknemer als voor het bedrijf. Het bedrijf verwacht inspanningen in de vorm van productiviteit en arbeid, maar de werknemer verwacht er wat voor terug. Dat gaat vaak veelal niet alleen maar over een passend loon aan het eind van elke maand. Het gaat over de secundaire arbeidsvoorwaarden, maar ook mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en vooral: morele steun voor geleverde inspanningen. Blijft die steun achter of ervaart de werknemer helemaal geen steun, dan verminderd de motivatie en betrokkenheid en daarmee de arbeidsprestaties.

### 2. Gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel

Zodra blijkt dat mensen, die geen respect tonen voor de geldende bedrijfscultuur, gewoon mogen blijven en dus weggelaten met 'slecht gedrag' wordt dit ervaren en gezien als een verkeerd voorbeeld. Het keert zich uiteindelijk tegen de rest van de organisatie. Omdat daarmee het signaal wordt afgegeven dat er niets mis is met het gedrag. Het gevolg is dat steeds minder mensen zich druk zullen maken om zulke gedragingen. en steeds minder respect hebben voor de bedrijfscultuur. Hetzelfde gebeurt wanneer mensen willekeurig ervaren bij het bestraffen van zulk gedrag: waarom ik wel en hij niet? Doorschieten naar de andere kant waar alles wordt gecontroleerd en gesanctioneerd is ook niet de bedoeling, waarschuwt Clayton. Het gaat erom dat er een klimaat wordt bevorderd, waarin mensen open durven praten over afwijkend gedrag, zonder dat het direct gevolgen heeft.

### 3. Gebrek aan diversiteit en autonomie

In bedrijven en branches waar veel mensen werken die op elkaar lijken (qua uiterlijk, geaardheid, gedragingen en andere voorkeuren) is de tolerantie voor afwijkend gedrag kleiner. En de druk tot conformeren is groter. Het leidt ertoe dat de mensen die zich daar niet prettig in of bij voelen eerder opstappen. Clayton noemt als voorbeeld de tech-sector, waar volgens haar 40 procent van het verloop te wijten zou zijn aan vooroordelen, bedreigingen en pesten. Onduidelijk of dat in Europa ook zo is, maar de nadelige effecten van versterkte groepsdruk komen bij ons zeker ook voor. Twee derde van de opstappers zou zijn gebleven als ze hadden gemerkt dat hun werkgever actief beleid had gevoerd tegen de stereotypen die zij ervoeren. Aandacht voor autonomie is hierbij van groot belang.

### 4. Management geeft het slechte voorbeeld

Zeker ook voor de bedrijfscultuur is het gedrag aan de top een bepalende factor. Weinig mensen houden van onzekerheid, en ze willen daarom graag weten waar ze op worden afgerekend. Dat bepaalt de manager. En die kijkt meestal (vooral) naar het 'wat' van de resultaten, niet naar hoe je die hebt behaald. Dat terwijl 4 van elke 10 (top)managers al in 2018 moest vertrekken omdat ze zich slecht hadden gedragen. Medewerkers kunnen dat maar al te vaak beamen: 30 procent vindt dat het management zich niet conform de bedrijfscultuur gedraagt. Clayton vindt dat directies die het lef hebben om deze rotte appels eruit te gooien alle lof verdienen. Inzicht in hoeverre de leidinggevende als 'belemmerende factor' wordt ervaren en daarover het gesprek kunnen voeren is hierbij van groot belang.

### 5. Teveel prestatiedruk

In tijden van crisis is duidelijk dat de zog. 'zachtere factoren' in de bedrijfsvoering meestal als eerstes verdwijnen. Er moet vooral veel aandacht zijn voor omzet om zo te blijven verdienen en de crisis te overleven. Dat geldt in meer dan 1 op elke 3 bedrijven die Clayton heeft onderzocht (37%). En het resulteert in onhaalbare deadlines, te ambitieuze verkooptargets, en teveel op de 'voorkant' van het proces gerichte bonusregels. In zulke situaties mag, kan en moet er opeens veel meer, en staan de culturele waarden en normen het sterkst onder druk. Werknemers krijgen dan de grootste hekel aan 'hun' bedrijf. Het is dan ook, juist in tijden van crisis, maar zeker altijd belangrijk om te blijven letten op de werkverdeling (mentale en fysieke belasting), en zorgen voor emotionele ondersteuning (in de vorm van vitaliteitsmanager?) als de grenzen echt even wat moeten worden opgerekt. Ook aandacht voor eigen regie en veranderingsbereidheid helpt hierbij.

### 6. Normen en waarden? Bedrijfsethiek? Wat bedoel je?

Dit is vaak de reactie als iemand begint over bedrijfsethiek en culturele waarden en normen. Hieronder vallen ook organisaties die wel degelijk een visie met normen en waarden hebben bepaald en gecommuniceerd. Maar, zoals Sarah Clayton terecht opmerkt, het gaat pas leven als je er vaker over praat. Helaas is dat vaak zo dat daar dan een aanleiding voor nodig is, zoals bijvoorbeeld een schandaal. En dat is niet nodig en zonde. Het is van belang om de bedrijfscultuur veel aandacht te blijven geven. Duidelijk communiceren, de dialoog aangaan en inzicht geven in de bedrijfscultuur (over hoe 'wij het hier doen'), is de enige manier om het onderwerp levend te houden. En om de voordelen te ervaren van een duidelijke bedrijfscultuur op het werkplezier en het geluk, de tevredenheid en het personeelsbehoud (kortom duurzame inzetbaarheid).

## Dialogo is het startpunt van beweging

Om te werken aan duurzame inzetbaarheid is het van belang dat leidinggevenden in gesprek gaan met medewerkers. Door middel van persoonlijke aandacht kunnen problemen direct worden gedetecteerd, kan persoonlijk leiderschap worden gestimuleerd en krijgen medewerkers altijd zorg op maat. Op het Johan portaal krijgen leidinggevenden concrete informatie en de juiste handvatten om direct aan de slag te gaan. Hierdoor blijft de werknemer zichtbaar en betrokken. En dit is van belang voor een productieve en gezonde samenwerking.



## Hoe blijft een duurzaam inzetbaarheidsbeleid zichtbaar?

Voor de meeste organisaties mag het bewustzijn rondom een DI beleid, en het nut ervan eerst nog wel wat verder worden aangescherpt. Veelal leeft de overtuiging dat mensen het wel weten. En, 'we doen al zoveel' is ook een veel gehoorde zin. Toch is het niet altijd even duidelijk en zichtbaar voor iedereen. Want hoe vaak leest iemand de site van zijn of haar eigen werkgever? Hoe vaak is er aandacht voor de cultuur en de visie op het beleid?

### Communicatie is de sleutel tot succes!

Dit kun je opvangen door de onderwerpen regelmatig te blijven bespreken en op de agenda zetten. Maak het onderdeel van de gesprekken over de duurzame inzetbaarheid van je eigen mensen. Ga de dialoog aan over de belemmerende factoren en biedt passende interventies. Allemaal zichtbaar op ieders eigen duurzaam inzetbaarheids portaal.

Het belang van branding en communicatie voor zorgt voor consistentie en straalt professionaliteit uit. Branding maakt het gezondheidsbeleid toegankelijk en aantrekkelijk voor de medewerker.

### Branding

Geef jouw DI-aanpak een gezicht door een interne campagne zichtbaar te maken in de uitingen. Zorg ook voor zichtbaarheid van het management team tijdens sessies, video of andere communicatie uitingen. Zo laat je zien dat vitaliteit gedragen wordt, ook binnen de top van de organisatie. Maak naast traditionele communicatievormen ook gebruik van online kanalen. Het Johan platform is dé plek voor een campagne. Dat kan dan worden gekoppeld aan bijvoorbeeld het intranet, een specifieke campagne- website of zelfs een eigen mobiele app voor jouw medewerkers.

Het Johan Portaal biedt:

1. Helder inzicht in bestaande content, oplossingen en interventies;
2. Het huidig aanbod blijft up to date en beheersbaar;
3. Het aanbod is afgestemd op de behoefte;
4. Het aanbod is toegankelijk en daarmee laagdrempelig;
5. HR-professional krijgt een genuanceerd en gedetailleerd beeld over de verschillende HR-praktijken en de invloed ervan op medewerkers gedrag;
6. Handvatten en inzicht in de onderwerpen die aandacht behoeven;
7. Mogelijkheden om dit blijvend te monitoren;
8. Ruimte voor gerichte ondersteuning en inspiratie op het gebied van DI;
9. Ruimte voor gerichte communicatie en branding van DI.

## HR in contact met medewerkers

Voor een succesvol Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid gaat het uiteindelijk niet om de processen en platformen waarmee wordt gewerkt, maar, zoals altijd, om de resultaten. En dus is het van belang de processen en het platform voor je te laten werken. En de werknemer daar van A tot Z in te betrekken. Wanneer we kijken naar opkomende trends op het gebied van DI, worden de beste resultaten geboekt wanneer werknemers betrokken worden in het kiezen en meten van hun eigen doelen. Het is daarbij belangrijk om nieuwsgierigheid, diversiteit en ontwikkeling te stimuleren en werknemers vanaf dag één te betrekken. Naar een mensgerichte aanpak toewerken is voor iedereen van belang, ongeacht de sector of functie. Kennis over de nieuwste trends, ontwikkelingen en mogelijkheden die er zijn is dan

# WAT ZIJN NU DE TRENDS BINNEN DUURZAAM INZETBAARHEIDSBELEID?



## *Trend 1 : Belang van vitaliteit, zowel preventief als curatief*

Door de crisis is er veel meer aandacht voor gezondheid en vitaliteit. En daarmee verandert ook de kijk op vitaliteit. De snelle opmars van gezondheid en vitaliteit zorgt dat het een werkveld is dat constant aan verandering onderhevig is. Ook de visie op vitaliteit, en daarmee duurzame inzetbaarheid, wordt breder. Zo wordt er zelfs op basis van KPI's gestuurd op vitaliteit.

### Van gezondheid naar welzijn

In het verleden bleek dat veel projecten op het gebied van Duurzame inzetbaarheid stranden, omdat de CEO of de CFO het onderwerp te wollig en niet concreet vindt. In ieder geval is het vaak zo dat het onderwerp vanwege de investering niet heel hoog op de prioriteitenlijst staat. Dit is door voortschrijdend inzicht -terecht- aan het kantelen. Waar veel organisaties voorheen de focus hadden op verzuimreductie en -beheersing, zien we die verschuiven naar preventie, productiviteit en werkgeluk. En dit is logisch; de kosten voor productiviteitsverlies door een gebrek aan energie, welzijn en tevredenheid zijn volgens onderzoeken hoger dan de kosten die gepaard gaan met ziekte. Hiermee wordt de definitie van een vitaliteitsbeleid verruimd. In plaats van een focus op één thema, zoals het terugdringen van verzuim, stoppen met roken of gewichtsverlies, is een integrale aanpak steeds gebruikelijker. Zo spreken we niet langer over gezondheid, maar over het welzijn van medewerkers.

Meer weten over de kosten en baten van een actief DI beleid? De Koba-DI van TNO tool is een rekentool die direct inzicht geeft in wat duurzame inzetbaarheid een bedrijf oplevert. Met het inzicht in kosten en baten, kunt u als werkgevers tot verantwoorde investeringsbeslissingen komen.

### Meer ruimte voor zachte doelen

Nu vitaliteit en gezondheid logische speerpunten zijn voor organisaties komt er ook meer ruimte voor de zachte impact van vitaliteitsbeleid. Ook directies zien het belang van vitaliteit, daarom worden harde businesscases steeds vaker aangevuld met de zachte, (minder goed meetbare) resultaten.

### **Snoeien om te groeien**

De afgelopen jaren hebben organisaties hun beleid uitgebreid. Dat is positief, maar kan ook zorgen voor een wildgroei in aanbod, doelen en campagnes. 2019 is een jaar geweest waar organisaties kritisch zijn op hun beleid en een pas op de plaats maken om duidelijkheid te creëren en resultaten te monitoren.

Door de programma's te versimpelen worden ze aantrekkelijker en toegankelijker voor medewerkers. Het Johan platform is daar een voorbeeld van.

### **Personalisatie**

Ieder mens is uniek, dus het is logisch dat een 'one-size-fits-all' aanpak niet altijd werkt binnen een vitaliteitsbeleid. Steeds meer organisaties omarmen een breed aanbod waarbij medewerkers zelf keuzes kunnen maken. Door slim om te gaan met data en goed te luisteren naar wensen is het mogelijk een gepersonaliseerd aanbod te creëren. Personalisatie creëert relevantie en leidt tot een verhoogde effectiviteit van jouw vitaliteitsprogramma.

### **Pro-actieve benadering**

Veel organisaties zien in dat alleen het faciliteren van een aanbod onvoldoende adoptie realiseert. Steeds meer bedrijven kiezen voor een proactieve aanpak waarbij medewerkers worden beloond voor hun inzet. Een goed incentive systeem heeft een enorme impact op prestaties van individuele medewerkers als het commitment dat wordt ervaren vanuit de organisatie.



## ***Trend 2: De impact van technologie***

Om gericht aan de slag te kunnen en om medewerkers nu en in toekomst succesvol te houden en te maken is het van belang om inzicht te hebben in de bevorderende en belemmerende factoren die invloed hebben op het werkvermogen. Zodat er inzicht ontstaat waar het bedrijf nu staat m.b.t. duurzame inzetbaarheid en de diverse thema's en verschillende doelgroepen ten opzichte van de ambitie.

Omdat dit inzicht vaak nog onvoldoende aanwezig is zijn de inspanningen, interventies en instrumenten die we gebruiken zeer gefragmenteerd en te vaak ad-hoc. Zodat er onvoldoende kunnen meten wat de toegevoegde waarde is geweest.

De ontwikkeling van de technologie gaat snel en is niet meer weg te denken uit vitaliteitsprogramma's. De impact van programma's is steeds beter meetbaar door digitalisering. De inzichten die hieruit voortkomen maken dat je sneller kunt bijsturen in het aanbod en zo de effectiviteit van het programma kunt optimaliseren. Er is behoefte aan een allesomvattend platform die zowel voor de werkgever als voor de werknemer van toegevoegde waarde is om gericht te kunnen werken aan de duurzame inzetbaarheid.





## Voordelen Johan platform

---

**Werknemer:** Door te werken met het online dashboard, het 'Johan Portaal' krijgt de werknemer inzicht in zowel de fysieke als de mentale gezondheid. Tevens is er de mogelijkheid om gericht en gemotiveerd te werken aan een gezonde leefstijl.

**Werkgever:** Dit 'duurzaam-inzetbaarheids portaal' biedt de werkgever en HRM de mogelijkheid om hierin te faciliteren middels op maat gemaakte of geleverde content en advies gericht op duurzame inzetbaarheid. Hierdoor kan er gericht en effectiever interventies en instrumenten worden ingezet. Evenals het vaststellen van prioriteiten en de keuzes die daaruit voortvloeien. Het Johan portaal biedt tevens ruimte voor een overzichtelijke plek van alle interventies en vervolgtrajecten; zoals vitaliteitsgesprekken met een vitaliteitscoach, trainingen en workshops op het gebied van communicatie (feedback- en conflicthantering), vergroten van je persoonlijk leiderschap en mentale weerbaarheid, personal coaching op het gebied van burn-out (preventie), workshop door diëtisten (denk aan gezonde lunch of voeding & ploegendiensten) en fysieke werkplekonderzoek.



### **Trend 3: Ontwikkelingen rondom thema's** **Meer aandacht voor sociale interactie, slaap, mentaal welzijn en financiële druk.**

Welke thema's zien we terug in vitaliteitsprogramma's? Voorlopers zetten in 2019 vooral in op het bevorderen van sociale interactie, het stimuleren van een goede nachtrust en financieel en mentaal welzijn.

#### **Stimuleer sociale interactie**

Sociale interactie op het werk is belangrijk. Onderzoeken laten zien dat vriendschap tussen collega's leidt tot het terugdringen van retentie en het stimuleren van de algehele productiviteit. Bovendien is het een belangrijke basis voor de medewerkerstevredenheid en in het terugdringen van stressklachten. Zo worden er naast het jaarlijkse personeelsuitje steeds meer gezamenlijke activiteiten georganiseerd.

#### **Slaap wordt eindelijk serieus genomen**

Werkgevers zijn zich steeds meer bewust van het belang van een goede nachtrust. Goed uitgeruste medewerkers presteren beter. Meer en meer werkgevers zullen daarom hun staf inlichten over de gevaren van slaapgebrek of slaap challenges inzetten om goede nachtrust en minder stress te ervaren te stimuleren.

#### **Financieel welzijn**

Er is meer aandacht voor financieel in relatie tot mentaal welzijn. Terecht, want onderzoeken laten zien dat financiële zorgen bij een groot deel van de werknemers zorgt voor stressklachten (denk aan de DIX). Dit soort stress heeft niet alleen effect op de productiviteit, ook de tevredenheid op werk wordt negatief beïnvloed.

#### **Meer aandacht voor mentaal welzijn**

Mentaal welzijn is lange tijd taboe geweest, maar wordt nu ook geaccepteerd binnen de commerciële sectoren. In veel organisaties pakt HR deze rol op en zijn er budgetten beschikbaar voor trainingen in mentaal welzijn en energiemangement.



### **Trend 4: Contact behouden met medewerkers**

In contact blijven met je werknemer en ze weten te stimuleren en/of overtuigen om mee te gaan in veranderingen en toe te werken naar een gezamenlijk doel kan, ondanks kennis van actuele leiderschapsconcepten, lastig zijn. Inzicht in de beleving, de waarnemingen en inzichten van de werknemer levert zowel de werknemer als organisatie veel voordeel op. Door het delen van werknemerservaring te stimuleren kan HR het welzijn van werknemers vergroten en zelfs ziekteverzuim verminderen.

#### **Behouden van talent**

Deze kennis zal ook bijdragen aan 'goed werkgeverschap' en dus het behouden van werknemers, omdat ze geen behoefte voelen om over te stappen naar een ander bedrijf. De werknemer voelt zich betrokken en gezien. Dit zorgt vervolgens weer voor meer motivatie en betrokkenheid en daarmee duurzame groei. Ook zet het jouw organisatie in een goed daglicht, waardoor het makkelijker wordt geschikte kandidaten te vinden en nieuw talent aan te trekken.



## Trend 5: Medewerkers staan centraal

We worden met z'n allen steeds ouder en werken daardoor langer door. Vandaar dat er steeds meer aandacht komt voor mogelijkheden om jezelf gedurende je gehele carrière te blijven ontwikkelen op een manier die aansluit bij jouw behoeften en mogelijkheden. Zowel op persoonlijk als zakelijk gebied. Er is dus behoefte aan een persoonlijk dashboard waarop de werknemer centraal staat. Zodat op basis van je eigen ontwikkel-profiel aanbod aan content en diensten van de werkgever gepersonaliseerd worden aangeboden. Zo krijg je:

- **Inzicht in je eigen persoonlijke ontwikkeling en gezondheid;**
- **Zelf in controle over jouw data;**
- **Je bent en blijft ten alle tijden zelf eigenaar van jouw gegevens;**
- **Resultaten die aansluiten zij zelfgemaakte doelen;**
- **Toegang tot een uitgebreid aanbod van producten die je helpen jezelf verder te ontwikkelen.**

## WIN-WIN

Werknemers moeten het gevoel hebben dat de relatie met hun organisatie voor beide partijen waardevol is. Zij brengen tenslotte veel van hun werkend tijd door. Wanneer ze deze belangrijke periode uit hun leven gedemotiveerd, gefrustreerd en met spanning doorbrengen zijn zij niet in staat om zich voor 100% in te zetten. Zoals bekend is het van belang iedere werknemer te betrekken bij de organisatie, maar ook te helpen haar doelstellingen te behalen, te waarderen en koesteren. Om ervoor te zorgen dat werknemers betrokken blijven moeten zij eerst weten wat de doelstellingen van de organisatie met betrekking tot het DI beleid zijn. Daarna is het van uiterst belang dat ook zij gemotiveerd zijn deze te halen. Tenslotte moeten zij het idee hebben dat er naar hen wordt geluisterd en toegang hebben tot de juiste middelen zoals trainingen, databases, tips en informatie en andere vormen dan interventies en middelen die hen ondersteunen bij het kiezen voor een gezonde leefstijl.

Johan werkt met werknemers, werkgevers, dienstverleners en wetenschappelijke instituten samen aan duurzame inzetbaarheid. Met behoud van privacy, in een veilige omgeving, om zo als onafhankelijke partij innovatie en gezondheid te bevorderen. Door alle benodigde data met behulp van betrouwbare tools op één plek te verzamelen op het Johan Portaal, wordt de juiste basis gevormd. Op het HRM portaal kan HR belangrijke data over bijvoorbeeld werknemerservaring (denk aan belemmerende factoren) analyseren. Maar dit kan ook op het gebied van gezondheid, motivatie en betrokkenheid, persoonlijk leiderschap etc. Door effectief gebruik van al deze data, is er een grotere variëteit aan gedrags-, emotionele- en houdingsindicatoren geïntegreerd binnen het DI beleid. Dit biedt een gestructureerd inzicht in allerlei pijnpunten, het leidt tot beter inzicht in werknemerservaring en betrokkenheid, en biedt gerichte kansen om deze gebieden binnen de organisatie te ontwikkelen. Tevens biedt het HRM portaal inzicht op groepsniveau. Dit geeft de mogelijkheid om te faciliteren middels op maat gemaakte of geleverde content en advies gericht op duurzame inzetbaarheid. Zo worden inzichten vertaald naar keuzes en actie! En is de juiste stap gezet om actief aan de slag te gaan en te blijven met de gezondheid en inzetbaarheid van iedereen.