

Normalisatie: de wereld op één lijn.

# Maak medewerkers duurzaam inzetbaar

**NEN**



# Inhoudsopgave

Inleiding	3
Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers	4
Wat is duurzame inzetbaarheid?	5
Verschillende niveaus	6
Scan: hoe duurzaam inzetbaar is uw organisatie?	8
Cluster 1: integratie van duurzame inzetbaarheid in het HR-beleid	9
Cluster 2: inhoud en organisatie van het werk	10
Cluster 3: functionele geschiktheid van medewerkers	11
Cluster 3: functionele geschiktheid van medewerkers	12

# Maak medewerkers duurzaam inzetbaar

## Inleiding

De Nederlandse arbeidsmarkt gaat fundamenteel veranderen waarbij voor het eerst in de geschiedenis er minder mensen beschikbaar zullen zijn voor het werk dat er is. Daarnaast veranderen vraag en aanbod voortdurend onder andere door economische ontwikkelingen, technologische mogelijkheden en maatschappelijke trends (bijv. thuiswerken en flexwerken).

Om de vergrijzing het hoofd te bieden moeten werknemers te midden van al deze ontwikkelingen langer doorwerken. Duurzaam inzetbare medewerkers en organisaties die sturen op duurzame inzetbaarheid zijn goed ingespeeld op deze veranderingen en verwerven zich daarmee een gunstiger positie op de arbeidsmarkt.

Dit whitepaper is een samenvatting van de Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 6070 "Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers". Het schetst enerzijds een theoretisch kader van duurzame inzetbaarheid, en biedt

anderzijds informatie over de praktische scan waarmee u kunt bepalen waar uw organisatie staat ten aanzien van dit steeds belangrijker wordende thema.



## De NPR 6070 is opgesteld door een commissie die ten tijde van publicatie als volgt was samengesteld:

C.J. Goudswaard (voorzitter)

J.W.M. de Bie

J. Dam

A.J.B. van Eijndhoven

R.W.M. Gründemann

C.H.J.G. Kluijtmans

K.J. Peereboom

T.A.J. Raaijmakers

A. Righolt

S. van der Sluis

F. Steverink

A.H. Verhoeven

R.A. van Schaik (secretaris)

Achmea Vitale, De Meern

Waterlandziekenhuis, Purmerend

Hunter Douglas Europe B.V., Rotterdam

ING, Amsterdam

TNO, Hoofddorp/Hogeschool Utrecht

Arbo Unie, Utrecht

vhp ergonomie, Den Haag

BaartRaaijmakers, Amersfoort

KPN, Amsterdam

Sicco van der Sluis, Zwolle

Falck Bedrijfshulpverlening B.V., Amsterdam

Vakcentrale MHP, Culemborg

Nederlands Normalisatie-instituut (NEN), Delft

# Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Dit whitepaper wordt u aangeboden door het Nederlands Normalisatie instituut, NEN. Voor informatie over de norm, advies en begeleiding kunt u contact opnemen met de consultants van NEN Arbeid 015- 2690357 of [arbeid@nen.nl](mailto:arbeid@nen.nl)

Op de online community over Duurzame Inzetbaarheid 'www.duurzaamjwerk.nl' vindt u de laatste ontwikkelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en kunt u meediscussiëren of vragen stellen die relevant zijn voor uw organisatie.

Duurzame inzetbaarheid is onmisbaar voor organisaties. Daarom is het tijd voor actie. U wordt uitgenodigd voor het event Duurzaamjwerk, van inspiratie naar realisatie die op donderdag 2 februari 2012 is. Op een creatieve en inspirerende manier, zetten we dan samen de stap naar realisatie.



# Wat is duurzame inzetbaarheid?

*Duurzame inzetbaarheid is het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren.*

- Organisaties die sturen op duurzame inzetbaarheid, voeren dus beleid teneinde van hun medewerkers (ook in de toekomst) toegevoegde waarde te ervaren. Hiertoe moeten medewerkers zich kunnen aanpassen aan steeds veranderende omstandigheden (in het werk en privé);
- Door duurzame inzetbaarheid kunnen medewerkers nu en in de toekomst een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat vervullen. Dat stelt ze ook in staat een succesvolle overstap te maken naar een andere functie.

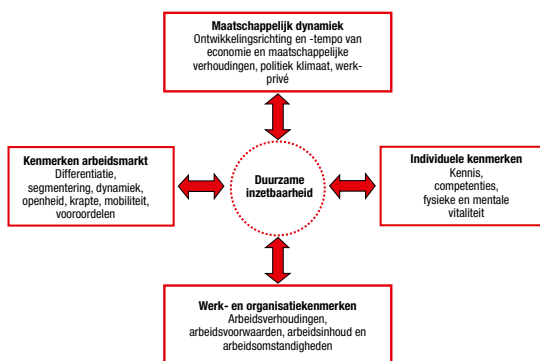


# Verschillende niveaus

Duurzame inzetbaarheid kan op verschillende niveaus worden beoordeeld. Op macro-, meso- en microniveau. De NPR 6070 en de scan richten zich op het mesoniveau, vandaar dat dit hieronder meer wordt uitgelicht.

## Macroniveau

Op macroniveau zijn politieke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen van invloed op duurzame inzetbaarheid.



## Mesoniveau

Op mesoniveau wordt gekeken naar organisatieniveau. Het draait op dit niveau bijvoorbeeld om het oplossen van concrete knelpunten, anticiperen op toekomstige ontwikkelingen of bijsturen van competenties of vitaliteit. Organisaties bevinden zich in één van de volgende vier ontwikkelingsstadia:

### Fase 1: de organisatie concurreert op doelmatigheid

Kenmerken: acties worden beoordeeld op kosten en opbrengsten, medewerkers zijn 'handjes die productiviteit leveren, inzetbaarheid is afhankelijk van fysieke vitaliteit.

### Fase 2: de organisatie concurreert op kwaliteit

Kenmerken: meer oog voor kwaliteit, medewerker is een deskundige, inzetbaarheid is afhankelijk van op peil houden van vakbekwaamheid.

### Fase 3: organisatie concurreert op snelheid en flexibiliteit

Kenmerken: Inzetbaarheid is naast vakbekwaamheid afhankelijk van snelheid, klantgerichtheid, overzicht over producten en processen, verantwoordelijkheid nemen, motivatie, betrokkenheid.

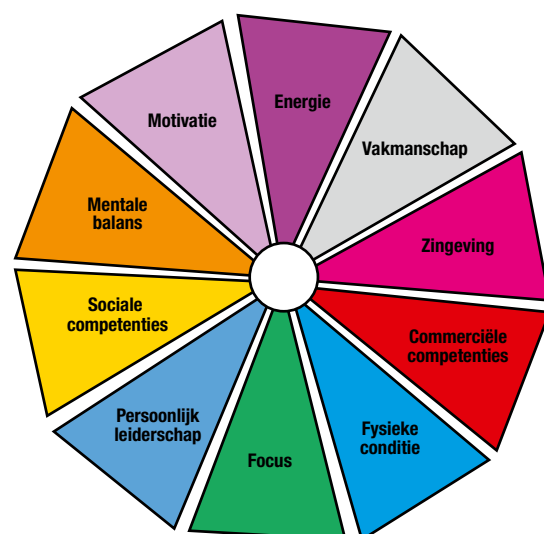
### Fase 4: organisatie concurreert op innovatief vermogen

Kenmerken: Naast eigenschappen van de vorige fasen wordt inzetbaarheid bepaald door vermogen om met iets nieuws te komen en creatief te zijn.

## Microniveau

Duurzame inzetbaarheid op microniveau is een samenstelling van diverse elementen.

Sturen van inzetbaarheid op dit niveau kan wel middels faciliteren vanuit de organisatie, maar moet uiteindelijk vanuit de medewerker zelf komen.



# Belang van duurzame inzetbaarheid

Voor ondernemingen of andere arbeidsorganisaties is het belangrijk om te sturen op duurzaam inzetbare medewerkers. Immers, organisaties zijn voor hun prestatie sterk afhankelijk van de toegevoegde waarde van hun medewerkers. Ook voor werknemers is duurzame inzetbaarheid van belang. Hij zal hierdoor ook in veranderende omstandigheden meer toegevoegde waarde hebben. Tot slot is duurzame inzetbaarheid ook van maatschappelijk belang. Door verhoogde arbeidsparticipatie kunnen we het draagvlak voor de sociale zekerheid op peil houden.

Door te sturen op duurzame inzetbaarheid realiseren organisaties oplossingen voor blijvende arbeidsparticipatie met toegevoegde waarde voor alle betrokkenen.

Organisaties die sturen op duurzame inzetbaarheid:

- Benutten het aanwezige talent in hun organisatie maximaal.  
Ze hebben betrokken en gemotiveerde medewerkers;
- Kennen een laag verzuim en lagere (faal)kosten;

- Slagen erin ondanks economische tegenwind of krapte op de arbeidsmarkt goed personeel aan te trekken en te houden. Ze kunnen daarmee de continuïteit en de kwaliteit van de productie of dienstverlening waarborgen;
- Kunnen adequater reageren en omgaan met veranderende omstandigheden door conjuncturele schommelingen.

# Scan: hoe duurzaam inzetbaar is uw organisatie?

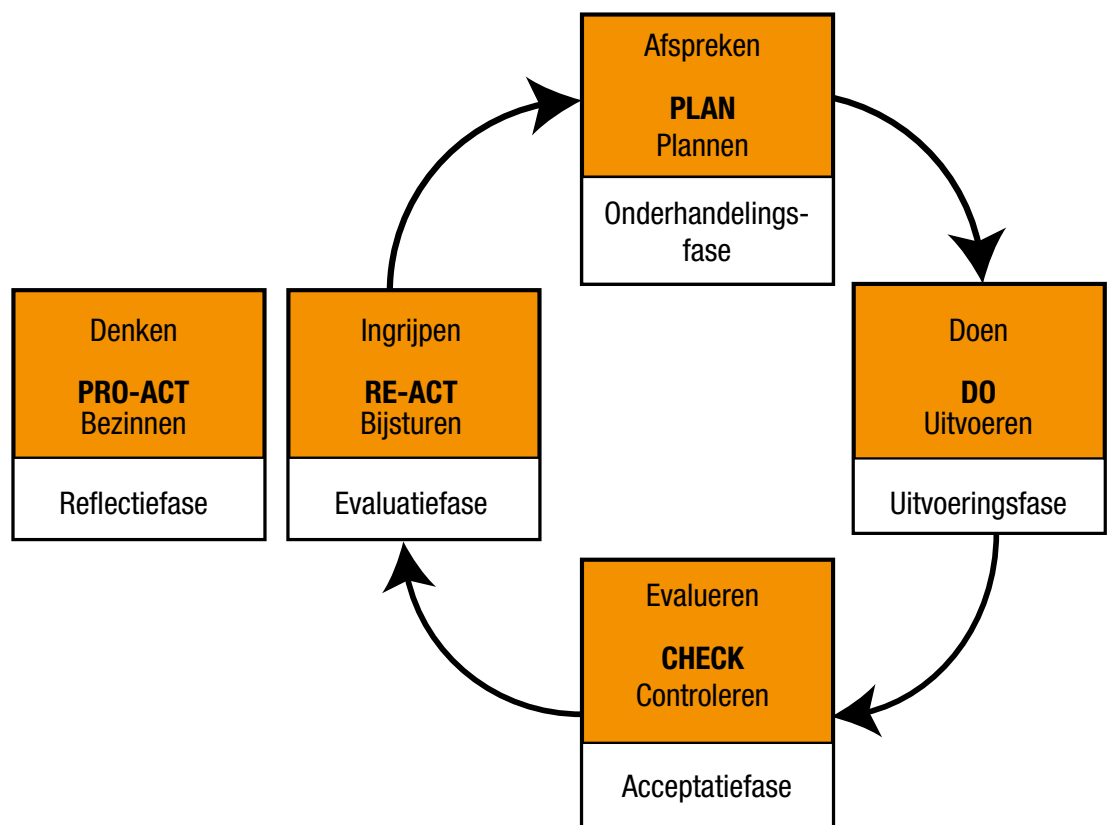
Centraal in de NPR staat een instrument waarmee u in uw organisatie de eigen denkbeelden, de huidige manier van werken, het dagelijkse gedrag en de daarbij horende resultaten in kaart kunt brengen. Wanneer dat allemaal in één lijn ligt, is er sprake van een organisatie die consistent stuurt op realisatie van duurzame inzetbaarheid.

Het advies is expliciet degenen die zich bezig houden met personeel en organisatie / human resources, communicatie, medezeggenschap, veiligheid en gezondheid erbij te betrekken en bij voorkeur tevens medewerkers (de doelgroep) die een dwarsdoorsnede van de organisatie vormen.

Na individueel invullen van de scan worden resultaten in groepen besproken en kan een plan worden gemaakt om het

gat tussen wens en werkelijkheid te dichten. De praktische beschrijving van de wenselijke situatie en de prestatie-indicatoren geven handvatten om verbeteringen in het beleid of in de uitvoering van het beleid vorm te geven.

Optimaliseren van inzetbaarheid verloopt idealiter via de continue verbetercyclus:





# Aan de slag: de scan duurzame inzetbaarheid

## Cluster 1: integratie van duurzame inzetbaarheid in het HR-beleid

Elementen van dit cluster geven weer in welke mate medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor ontwikkeling van hun inzetbaarheid en de mate waarin de stijl van leidinggeven dit bevordert.

Elementen	Reactief	Planmatig	Proactief	Integraal
Leiderschapstijl	Er is geen duidelijk beeld van de invloed van de aanwezige leiderschapstijl op de inzetbaarheid van medewerkers.	Bekend is welke leiderschapstijl een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid van medewerkers, dit wordt gericht toegepast.	Bekend is welke leiderschapstijlen passen bij het heden en welke passen bij de beoogde toekomst van de organisatie. Stijlen zijn geïmplementeerd en er wordt projectmatig aan verbetering gewerkt.	Gewenste leiderschapstijlen zijn geïmplementeerd en worden in samenhang toegepast binnen de totale inzetbaarheid. Er wordt geanticipeerd op de nabije toekomst en op de (middel)lange termijn.
Eigenaarschap	Medewerkers zijn niet verantwoordelijk voor de eigen inzetbaarheid en worden niet aangesproken op het peil houden ervan.	Er is besef van een gezamenlijk belang van werkgever en medewerkers om de inzetbaarheid te bevorderen. Medewerkers worden gestimuleerd om verantwoordelijkheid te nemen.	Iedereen is verantwoordelijkheden zijn helder en geaccepteerd. Er wordt naar gehandeld en er komen ideeën ter verbetering op basis van interactie.	Eigenaarschap wordt algemeen geaccepteerd en ingevuld. Het is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid. Anticipatie op het heden en de (middel)lange termijn is aanwezig.
Focus	De organisatie werkt probleemgericht en lost knelpunten betreffende inzetbaarheid ad hoc op.	Risico's en risicogroepen worden in beeld gebracht, daarop wordt beleid gebaseerd	Er is (nog steeds) ruimte voor verbetering. De organisatiecultuur is zo dat iedere kans daarop wordt aangegrepen.	Het inzetbaarheidsbeleid is volwassen en een levend onderdeel van het totale HR-beleid.
Communicatie	Alleen bij problemen informeert de organisatie werknemers.	Wanneer er zich risicosituaties kunnen voordoen, stelt de organisatie een communicatieplan op.	De organisatie informeert werknemers voortdurend over organisatiegerelateerde zaken.	Naast het continu informeren van werknemers, betreft de organisatie werknemers in de besluit/planvorming en uitvoering.

## Cluster 2: inhoud en organisatie van het werk

Elementen van dit cluster geven de uitdaging en belasting van het werk weer.

Elementen	Reactief	Planmatig	Proactief	Integraal
Arbeidsinhoud	Als een medewerker niet meer bij de functie past, lost de organisatie het ad hoc op.	Er is overzicht van de inzetbaarheid van medewerkers en de inhoud van de functies in de organisatie. Daarop worden maatregelen gebaseerd.	Er is overzicht van de inzetbaarheid van medewerkers en de inhoud van de functie in de organisatie voor nu en voor de periode over 2 tot 5 jaar. Er is aantoonbaar sprake van een planmatige groei.	Het beleid aangaande arbeidsinhoud is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.
Arbeidsverhoudingen	Als er iets aan de verhoudingen tussen de medewerkers schort, lost de organisatie het ad hoc op.	Arbeidsverhoudingen binnen de organisatie worden in kaart gebracht en er wordt gericht aangestuurd op verbetering.	Er wordt gewerkt vanuit een visie op arbeidsverhoudingen en er wordt een ontwikkelplan voor de toekomst gehanteerd.	Het beleid aangaande arbeidsverhoudingen is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.
Arbeidsomstandigheden	Als de arbeidsomstandigheden de inzetbaarheid beperken, lost de organisatie het ad hoc op.	De risico's zijn in beeld en de organisatie beheerst deze door middel van een plan (bijv. een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en een plan van aanpak.	Er is een visie en er zijn doelstellingen met betrekking tot arbeidsomstandigheden inclusief een ontwikkelplan.	Het arbeidsomstandighedenbeleid is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.
Arbeidsvoorwaarden	Er zijn geen afspraken over inzetbaarheid in de cao of in de organisatie.	De cao-afspraken die belemmerend werken op het ontwikkelen van inzetbaarheid zijn in beeld en staan ter discussie.	Er wordt gewerkt aan verbetering van de inzetbaarheid op basis van een stelsel van afspraken.	De arbeidsvoorwaarden zijn in samenhang gericht op het bevorderen van inzetbaarheid.

## Cluster 3: functionele geschiktheid van medewerkers

Elementen van dit cluster geven de functionele geschiktheid van medewerkers weer.

Elementen	Reactief	Planmatig	Proactief	Integraal
Kennis	Als er een tekort aan kennis is of een incident optreedt, neemt de organisatie ad hoc maatregelen om de vak kennis op peil te brengen.	Er is een opleidingsplan. Medewerkers hebben informatie over de kennis die nodig is voor een overstap van de ene naar de andere functie.	Medewerkers hebben inzicht in hun inzetbaarheid en er wordt gestuurd op levenlang leren en ontwikkelen. Medewerkers laten zich hierbij niet hinderen door de grenzen van de eigen organisatie.	Het opleidingsbeleid is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.
Competenties	Competenties zijn niet expliciet in beeld gebracht.	Er is inzicht in de benodigde competenties per functie en medewerkers worden daarop beoordeeld. Medewerkers krijgen meermaals per jaar een terugkoppeling.	Er is een vastgelegde visie op competenties die inzetbaarheid ondersteunen en er wordt gestuurd op ontwikkeling daarvan.	Het competentiebeleid is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.

## Cluster 4: Vitaliteit van medewerkers

Elementen van dit cluster geven weer de vitaliteit van medewerkers, zoals fysieke mogelijkheden, mentale conditie, sociale cohesie en motivatie.

Elementen	Reactief	Planmatig	Proactief	Integraal
Fysieke conditie	Als een medewerker fysiek minder belastbaar is, neemt de organisatie ad hoc maatregelen.	Er is een concreet aanbod van leefstijlverbeterende activiteiten. B(ewegen) R(oken) A(lcohol) V(oeding) O(ntspanning).	De leefstijl van het complete personeelsbestand wordt systematisch bevorderd door projecten in relatie tot de werkorganisatie.	Heet leefstijlbeleid is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.
Mentale conditie	Als een medewerker mentaal minder belastbaar is, neemt de organisatie ad hoc maatregelen.	Er is aanbod van activiteiten die de innerlijke balans bevorderen.	De innerlijke balans van het hele personeel wordt bevorderd door projecten in relatie tot de werkorganisatie.	Het beleid aangaande mentale weerbaarheid is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel) lange termijn.
Sociale cohesie	Als medewerkers of groepen minder presteren of functioneren, neemt de organisatie ad hoc maatregelen.	Er is een aanbod van activiteiten die de cohesie tussen medewerkers bevorderen.	Er is een vastgelegde visie op de toegevoegde waarde van het werken in teams, die is ingebed in de organisatie en het leiderschap.	Het beleid aangaande sociale cohesie is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.
Motivatie	Als medewerkers of groepen minder presteren of functioneren, neemt de organisatie ad hoc maatregelen.	Er is een aanbod van activiteiten die de motivatie van de medewerkers bevorderen.	Er is een visie op de toegevoegde waarde van gemotiveerde medewerkers. De organisatie bevordert dit projectmatig.	Het motivatiebeleid is onderdeel van het totale inzetbaarheidsbeleid voor het heden en de (middel)lange termijn.

Een voorbeeld van een scanwerkblad, ambities en prioriteiten in het duurzaamheidsbeleid met bepaling organisatie en context vindt u in de NPR 6070 'Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers'. Organisatie en context is van belang bij het bepalen van de interventies.