

De ‘quick wins’ van duurzame inzetbaarheid

De Nederlandse beroepsbevolking vergrijsst. Hierdoor is investeren in duurzame inzetbaarheid van medewerkers meer dan ooit relevant. Het goede nieuws is dat werken aan de vitaliteit, gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers loont. Relatief lage investeringen kunnen leiden tot hoge rendementen, zo laten de cijfers en business cases duidelijk zien.

Duurzame inzetbaarheid, ofwel de mate waarin medewerkers gezond en fit, betrokken en gemotiveerd zijn, plezier in hun werk hebben, goed presteren en weinig verzuimen, heeft nog nooit zo hoog op de agenda van organisaties gestaan als nu. En dat is niet verwonderlijk. De werkende beroepsbevolking krimpt en vergrijsst. Binnen nu en vijftien jaar is maar liefst een kwart van de Nederlanders 65 jaar en ouder. Het aantal 20-65-jarigen neemt tussen nu en 2030 bovendien af, terwijl de beroepsbevolking als geheel - met 10 miljoen mensen - even groot blijft. Dit komt doordat de pensioengerechtigde leeftijd omhoog gaat. Als gevolg hiervan zullen over vijftien jaar naar schatting zo’n zeventienhonderdduizend mensen - die deel uitmaken van een beroepsbevolking van 10 miljoen mensen - 65 tot 68 jaar oud zijn. Tegelijkertijd moet Nederland het in het mondiale speelveld hebben van haar vermogen om slim en efficiënt te werken. En dat kan alleen wanneer medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Dat betekent volgens de Sociaal Economische Raad (SER) dat medewerkers op drie onderdelen goed moeten ‘scoren’: *werkvermogen*, ofwel fysieke, psychische en sociale werkvermogen, *employabiliteit*, ofwel het vermogen om werk betaald werk te vinden, en *vitaliteit*, ofwel energie en motivatie.

Toename aantal chronisch zieken

Afgezien van de demografische veranderingen, is er een tweede reden waarom duurzame inzetbaarheid de aandacht van bedrijven heeft, of in ieder geval zou moeten hebben. Dat is het feit dat het aantal chronisch zieken in Nederland toeneemt. De verwachting is dat het aantal mensen met een chronische ziekte – denk aan aandoeningen als stress, diabetes rugpijn - zal stijgen van 5,3 miljoen in 2011 (32 procent van de bevolking) naar 7 miljoen in 2030 (40 procent van de bevolking). En het zijn juist de chronisch zieken die vooral verantwoordelijk zijn voor het verzuim in bedrijven, zo blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO. Het gemiddeld verzuim in Nederland daar waar het chronisch zieken betreft, bedraagt maar liefst zeven procent. Chronisch ziek zijn, wil overigens niet zeggen dat een medewerker niet in staat is te werken. Integendeel. Chronisch zieken participeren steeds vaker op de werkvloer dankzij de inzet van cursussen en andere tools. Een aanzienlijk deel van de chronische ziekten is te voorkomen, mits hiervoor tijdig preventieve maatregelen worden getroffen. Het is dus zaak om medewerkers op jonge leeftijd te wijzen op manieren om langer gezond hun werk kunnen blijven doen, hen hiertoe te motiveren en hen hierbij zoveel mogelijk te faciliteren. Wanneer alle bedrijven en organisaties in Nederland door te investeren in duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers, een daling van het ziekteverzuim met 1 procentpunt weten te realiseren, kan dit het Nederlands bedrijfsleven naar schatting jaarlijks ongeveer 2,6 miljard euro opleveren. Per werknemer gaat dat om een bedrag van ongeveer 400 euro per jaar, zo blijkt uit een doorrekening van CapGemini eind 2012 in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Investeren in duurzame inzetbaarheid is dan ook geen luxe, maar een noodzaak voor zowel de maatschappij als de eigen organisatie.

Nadruk op eigen regie

Een maatschappelijke ontwikkeling die een drijvende kracht vormt achter de invulling van duurzame inzetbaarheid is de opkomst van de participatiemaatschappij. In 2013 werd dit begrip tijdens de troonrede op de kaart gezet. Nederland moet een samenleving worden waarbij iedereen die dat kan, verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar eigen leven en omgeving. Dat betekent dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun gezondheid, vitaliteit en financiën. Ze zullen als mantelzorger voor hun naasten moeten zorgen en zelf moeten werken aan hun employabiliteit. Dit alles doet een beroep op het verandervermogen van medewerkers. Niet iedere medewerker voelt zich direct goed bij deze nieuwe zelfstandige rol. Bovendien is zelfmanagement van gezondheid alleen mogelijk wanneer medewerkers hierin worden gefaciliteerd door hun werkgevers. Werkgevers blijven kortom wel degelijk een rol van belang spelen bij de gezondheid van hun medewerkers. Ze willen daarover bovendien graag zelf de regie houden, omdat werkgevers zich steeds vaker realiseren dat 'zelf doen' efficiënter en voordeliger is dan volledige uitbesteding. Investeren in duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het algemeen is daarmee een belangrijk onderwerp geworden. Er is niet langer slechts aandacht voor zieke werknemers (curatief) en werknemers met een verhoogd risico (preventief), maar ook voor de gezonde medewerker die langer door moet werken.

Instrumentaria

Om medewerkers gezond, inzetbaar en vitaal te krijgen en houden, kunnen bedrijven tal van instrumenten inzetten. Dit varieert van het aanbieden van een cursus Mindfulness en een voedingsconsulent, tot en met loopbaangesprekken, zin geven aan het werk, en taakrotatie. Ook zijn er tegenwoordig tal van digitale tools voorhanden waarmee medewerkers zelf hun gezondheid kunnen managen. Denk aan een digitaal gezondheidsmanagementsysteem, een stresstest, een app die medewerkers helpt beter te slapen, een gezondheidslijn die medewerkers kunnen bellen, of interactief advies over klachten van het bewegingsapparaat. Het aanbieden van instrumentaria alleen blijkt in de praktijk echter niet voldoende om medewerkers de regie over de eigen gezondheid te laten nemen. Belangrijk is dat het onderwerp in de haarvaten van de organisatie terechtkomt, zodat bewustwording optreedt en zowel managers als medewerkers het belang ervan inzien. Bedrijven kunnen de inzetbaarheid van medewerkers dan ook alleen faciliteren en stimuleren door het onderwerp om te beginnen serieus op de kaart te zetten en in gesprek te gaan met medewerkers over hoe zij zelf denken te kunnen werken aan hun inzetbaarheid.

Veranderende rol leidinggevende

Het in staat stellen van de medewerker om de eigen regie te nemen (het 'empoweren') is een hele andere boodschap dan die van al dan niet 'gedwongen' zelfredzaamheid. Het vraagt dan ook veel van de leidinggevende. Uit verschillende onderzoeken weten we dat wanneer een medewerker aan de ene kant veel ruimte en verantwoordelijkheden krijgt om zijn werk naar eigen inzicht in te vullen, maar de manager op een directieve manier leiding geeft, dit de medewerker hindert en kan leiden tot uitval van de medewerker. De directieve, controlerende manier van leidinggeven moet dan ook plaatsmaken voor een coachende, ondersteunende en betrokken manier. Daar komt bij dat de leidinggevende van vandaag bewust oog moet hebben voor de vitaliteit en gezondheid van medewerkers. Een manager moet kortom positief stimulerend zijn, oprecht geïnteresseerd zijn in de medewerker en

hetgeen hem of haar bezighoudt, en ruimte bieden voor verantwoordelijkheden en initiatieven van medewerkers.

Duurzame inzetbaarheid loont

Bedrijven die oor en oog hebben voor hun medewerkers en hen stimuleren en faciliteren om te werken aan hun eigen gezondheid en inzetbaarheid, kunnen met relatief weinig kosten flinke rendementen behalen. Gezonde medewerkers besparen bedrijven om te beginnen kosten als doorbetaling bij ziekte, re-integratie en productieverlies. Want een verzuimdag kost een werkgever gemiddeld zo'n 250 euro. Daarnaast zorgen gezonde medewerkers voor een hogere productiviteit. Bedrijven die het werk van hun medewerkers zo organiseren dat ze hun werk leuk en zinvol vinden en het werk bovendien op een gezonde manier kunnen uitvoeren, kunnen rekenen op een sterke stijging van de arbeidsproductiviteit en daarmee hun concurrentiepositie verbeteren. Zo kan een bedrijf met honderd medewerkers, dat de productiviteit van zijn medewerkers met 1 procent kan laten toenemen, rekenen op een omzetstijging van 95 duizend euro per jaar, zo staat vermeld in het Manifest Duurzame Inzetbaarheid dat door zo'n honderd Nederlandse bedrijven eind 2012 is aangeboden aan het ministerie van SZW. Investeren in duurzame inzetbaarheid loont, zo concludeert dit manifest. Investerings worden zelfs op korte termijn al terugverdiend. Werkgevers die investeren in de fysieke en mentale gezondheid van hun medewerkers, verdienen dat terug via daling van het ziekteverzuim, verhoging van de productiviteit, en in aantrekkelijk werkgeverschap.

Rendement in de praktijk

De praktijk voert voor dit laatste bewijs na bewijs. De business case van het Kadaster is daar een overtuigend voorbeeld van. Het Kadaster, zo staat vermeld in het Manifest, heeft circa 300 boventallige medewerkers succesvol begeleid naar een andere baan. De 'out-of-pocket-kosten' voor de begeleiding van deze groep bedroegen nog geen twee miljoen euro. Daar tegenover staat dat deze medewerkers een totale wachtgeldsom van ongeveer 125 miljoen euro vertegenwoordigen en de totale afkoopsom van het wachtgeld voor dezelfde groep zou circa 50 miljoen euro bedragen. Het rekensommetje is in dit geval snel gemaakt. Maar ook voor bedrijven en sectoren waar goed gekwalificeerde medewerkers schaars zijn, zoals in de techniek, loont de focus op duurzame inzetbaarheid. Een voorbeeld is de business case van scheepswerf IHC Merwede waar op basis van preventief medisch onderzoek medewerkers worden gestimuleerd en geholpen om meer te bewegen, goed te eten, en te stoppen met roken. De investering in medewerkers die dit alles kunnen uitvoeren, in de huur en het onderhoud van sportruimtes, en de aanschaf van fitness- en medische apparatuur, bleek in minder dan een jaar terugverdiend door daling van het ziekteverzuim. Dit staat nog los van het feit dat medewerkers blijer en productiever zijn geworden. Het bedrijf heeft hierdoor bovendien een beter imago op de arbeidsmarkt gekregen.

Balans

De kunst van duurzame inzetbaarheid zit hem er vooral in om een balans te vinden tussen het werk aan de ene kant en de gezondheid, competentie en motivatie van de medewerker aan de andere kant. Eenzelfde balans moet worden gevonden tussen de inspanningen die de werkgever verricht en de verantwoordelijkheid die de medewerker zelf neemt voor zijn of haar gezondheid en inzetbaarheid. Het is een balanceeract die door zowel werknemer als werkgever moet worden ingevuld, en die beide partijen winst oplevert. Werknemers hebben

er zelf immers alle belang bij om op een goede manier werkzaam te kunnen zijn tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Voortijdig uitval door ziekte of werkloosheid heeft vaak ingrijpende gevolgen voor het leven van de medewerker en zijn of haar gezin. De motivatie om dat te voorkomen, is groot. Werkgevers hebben op hun beurt vooral een maatschappelijk en zakelijk belang om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te faciliteren. Gezondere en beter inzetbare medewerkers leveren zowel de maatschappij als bedrijven zelf veel winst op. En daar wordt iedereen beter van.

Kader

De rol van de zorgverzekeraar

Duurzame inzetbaarheid kan alleen maar worden gerealiseerd wanneer deze in de haarvaten van de organisatie terechtkomt. Dat betekent dat diensten en instrumenten van een externe business partner, zoals de zorgverzekeraar, onderdeel moeten uitmaken van het beleid rondom duurzame inzetbaarheid. Hierbij staan duurzaam en oprecht samenwerken centraal. De zorgverzekeraar kan organisaties inspireren, faciliteren, en de kosten voor zorg zo laag mogelijk houden. Inspireren gebeurt met kennis van de laatste ontwikkelingen en innovaties op het gebied van gezondheid, demografische en branchegegevens, stelstelhervormingen, ontwikkelingen op het gebied van E-health, enzovoorts. Daarnaast faciliteert de zorgverzekeraar organisaties door inzicht te bieden in de effecten van risico's op de gezondheid en het werkvermogen van de werknemers. De zorgverzekeraar beschikt over talloze betaalde, maar ook gratis instrumenten en diensten zoals stresstesten, online coachprogramma's, workshops, en zorgadviseurs zoals de mantelzorgmakelaar. Tot slot kan de zorgverzekeraar meehelpen de kosten voor zorg zo laag mogelijk te houden. Dit kan onder andere met behulp van collectieve zorgverzekeringen, bedrijfszorg, (gratis) zelfmanagementdiensten en workshops die op maat worden samengesteld. Dit alles draagt bij aan preventie van de belangrijkste vitaliteitsrisico's in de organisatie.

Managementsamenvatting

Vanwege de vergrijzing van de beroepsbevolking is investeren in duurzame inzetbaarheid meer dan ooit relevant. Hierdoor blijven medewerkers langer gezond en vitaal, zijn ze productiever, en kunnen de kosten voor ziekteverzuim omlaag. Er zijn tal van instrumenten beschikbaar om duurzame inzetbaarheid te realiseren. Voorwaarde is wel dat het begrip in de haarvaten van de organisatie terechtkomt. Daarnaast moet een directieve, controlerende manier van leidinggeven plaatsmaken voor een coachende en betrokken manier. Met relatief kleine aanpassingen en investeringen kunnen al flinke rendementen worden behaald. Zo kan een bedrijf met honderd medewerkers, dat de productiviteit van zijn medewerkers met 1 procent kan laten toenemen, rekenen op een omzetstijging van 95 duizend euro per jaar.