



# Samen op weg naar Duurzame Inzetbaarheid

**In gesprek met werkgevers,  
werknemers en wetenschappers**

# Inhoud

- 2 Inleiding door Esther de Kleuver, directeur Gezond & Veilig Werken
- 3 Duurzame Inzetbaarheid
- 4 En ze werkten nog lang en gelukkig - Tex Gunning (CEO Leaseplan)
- 5 In gesprek met Food Connect en Bilderberg
- 7 Duurzame Inzetbaarheid en persoonlijkheidskenmerken
- 9 Werkstress
- 10 Werkstress volgens de wetenschap - Willem van Rhenen (Hoogleraar Nyenrode)
- 12 Werkstress in de praktijk - In gesprek met Macaw
- 14 Ongewenst gedrag op de werkvloer
- 16 Technostress
- 18 Werkend leren
- 19 Werkend leren volgens de wetenschap - Lex Borghans (Universiteit Maastricht)
- 21 Werkend leren in de praktijk - In gesprek met Klenet
- 22 Duurzaam fysiek werk
- 24 Duurzaam fysiek werk volgens de wetenschap - Marjolein Douwes (TNO)
- 26 Duurzaam fysiek werk in de praktijk - In gesprek met Nissan
- 28 De toekomst van Duurzame Inzetbaarheid - Aukje Nauta (Bijzonder hoogleraar, Factor 5)
- 30 Aan de slag?
- 30 Actieteam Goed en Gezond Werken
- 30 Netwerk TNO Gezond en Veilig Werken

# Inleiding

In 2011 startte het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een campagne rondom het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid. Het doel was om het onderwerp te agenderen en werkgevers en werknemers te stimuleren het thema op te pakken. Niet door vanuit de overheid te zeggen hoe Duurzame Inzetbaarheid moet worden vormgegeven, maar vooral door uit te gaan van wat er leeft bij werkgevers en werknemers en door wetenschappers en ervaringsdeskundigen aan het woord te laten. Steeds lag daarbij de nadruk op het belang van door de hele carrière heen actief met Duurzame Inzetbaarheid bezig te zijn.

Een campagne voor een jaar, was het idee bij de start. Maar een jaar werd twee jaar. En twee jaar werd zes jaar. Vanaf 2014 kwam het onderwerp Werkstress er specifiek bij. In 2013, toen ik directeur Gezond en Veilig werken werd bij het ministerie van SZW, ben ik hier zelf bij betrokken geraakt.

Ik herinner me de start van de campagne rond werkstress als de dag van gisteren. Hoe bijzonder was het dat op tv hierover zo uitgebreid gesproken werd! En hoe mooi was het om te zien hoe steeds meer organisaties actief werk maakten van de aanpak van werkstress. Een prachtig voorbeeld was de Week van de Werkstress. Maar ook het traject met MKB Nederland (dat ook komend jaar nog doorloopt), de activiteiten rondom werkend leren, en de aanpak tegen pesten op het werk zijn mooie en belangrijke trajecten geweest. Als ik één gemene deler uit al die verschillende activiteiten haal, is het wel dat een veilige werkcultuur, waarin het goede



gesprek kan worden gevoerd, de kern is van een goede aanpak. En dat is gelukkig ook wat we in de praktijkverhalen steeds vaker terugzien.

Het ontsluiten van die mooie voorbeelden en verhalen is ook een belangrijk element geweest in de afgelopen jaren. Omdat we erin geloven dat deze verhalen het meest inspireren. Maar ook het delen van kennis was een belangrijk aspect; juist omdat er al zoveel beschikbaar is. Wat u vindt in dit magazine is slechts een bloemlezing van wetenschappelijke kennis en praktijkervaringen op dit gebied. Werkstress, werkend leren, duurzaam fysiek werk, ongewenst gedrag; stuk voor stuk passeren ze de revue. We hopen dat dit magazine u weet te inspireren en enthousiasmeren, en dat u doorgaat met het delen van alle mooie verhalen en kennis. Want goed voorbeeld doet goed volgen, ook op weg naar Duurzame Inzetbaarheid!

*Esther de Kleuver*  
Directeur Gezond en Veilig Werken,  
Ministerie van SZW

# Duurzame Inzetbaarheid

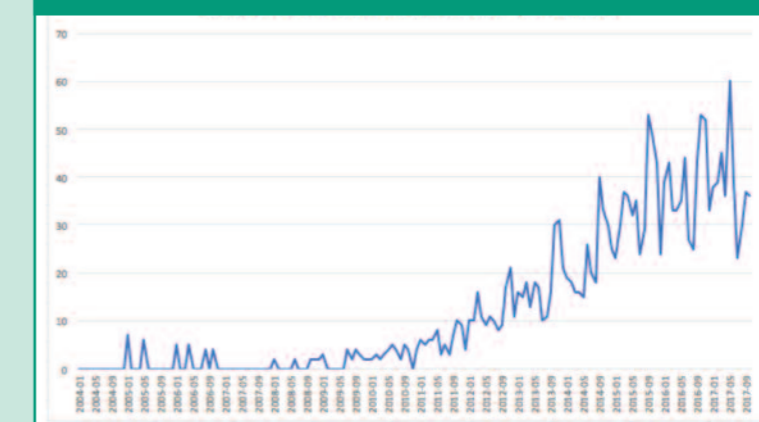
'Duurzame Inzetbaarheid is betrokkenheid.' Dat is wat 100 werkgevers, aangevoerd door Tex Gunning, bij de start van de campagne in 2011 zeiden. Betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie, en betrokkenheid van de organisatie bij de werknemer. Niet blijven hangen in het aanbieden van interventies, maar het gesprek aangaan. Ook bij de deelcampagnes over werkend leren, werkstress en ongewenste omgangsvormen kwam hetzelfde antwoord naar voren. Het gaat niet om een oneindig scala aan interventies, het gaat om het gesprek. Weet wat er speelt, en neem dan samen de juiste maatregelen.

En dat blijft nodig. Want het werk en de wensen van mensen blijven veranderen. Dit vraagt om wendbare organisaties en vooral om werknemers die nu en in de toekomst flexibel en productief aan de slag zijn. Duurzame Inzetbaarheid is daarmee ook niet alleen iets voor oudere werknemers. Het is iets waar de hele loopbaan aandacht voor nodig is, juist dan plukt men de vruchten, óók op latere leeftijd. Gelukkig is het onderwerp inmiddels niet meer weg te denken en zien steeds meer organisaties in dat het investeren in medewerkers, investeren in de organisatie betekent.

Nederland staat er relatief goed voor. Werkenden kunnen én willen steeds langer doorwerken. Waar in 2006 de gemiddelde uittredeleeftijd 61 jaar was, was dit in 2016 al 64,4 jaar. Ook het ziekteverzuim is met zo'n 4% al jaren stabiel. Bovendien zijn de arbeidsomstandigheden in Nederland in vergelijking met het Europese gemiddelde ronduit gunstig; werk draagt zelfs bij aan de ervaren gezondheid.

Toch zijn er tussen werknemers grote verschillen. Met name voor de groep lager opgeleiden is er nog een wereld te winnen. Deze groep werkt vaker in fysiek zware beroepen, heeft minder sociale steun, minder autonomie en volgt minder scholing. Dit laat zien dat we er nog niet zijn. Investeren in Duurzame Inzetbaarheid blijft nodig; investeren in betrokkenheid en het gesprek blijft nodig. En dan de juiste maatregelen nemen.

Zoekvolume term "Duurzame Inzetbaarheid" (2004-heden)



## En ze werkten nog lang en gelukkig

Door Tex Gunning, CEO van Leaseplan en ambassadeur van het eerste uur.

Toen toenmalig minister Henk Kamp mij begin 2012 vroeg om mee te denken over het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid, bevond de economie zich nog in de uitlopers van de economische crisis; een periode waarin je eerder geneigd was om na te denken over arbeidstijdverkorting dan over Duurzame Inzetbaarheid. Toch was het ook toen al duidelijk dat Duurzame Inzetbaarheid de komende decennia een kritieke succesfactor zou worden. Niet alleen voor een individuele onderneming of de toekomstige Nederlandse economie, maar ook voor onze samenleving als geheel.

Nu de demografische piramide aan het kantelen is, moeten straks minder mensen een grotere pot met geld vullen en dreigt het hele systeem om te vallen. Tegelijkertijd zullen er de komende decennia enorme veranderingen plaats gaan vinden in de nieuwe economie. Deze veranderingen zullen andere eisen gaan stellen aan werknemers. In een wereld-economie waarin veranderingen elkaar in een exponentieel tempo opvolgen, zal er een steeds groter beroep worden gedaan op de flexibiliteit en creativiteit van onze bedrijven, en dus ook op die van onze medewerkers. Veertig jaar bij dezelfde baas werken is er straks voor de meesten niet meer bij. In de toekomst zullen mensen vaker moeten kunnen wisselen van rol, van baan en zelfs van beroep.

Deze flexibiliteit gaat alleen lukken als onze beroepsbevolking vitaal genoeg is. Het begrip vitaliteit moeten we daarbij vooral niet te eng definiëren. Vitaliteit gaat niet alleen over gezondheid, maar ook over betrokkenheid, motivatie, inspiratie, creativiteit en het up-to-date houden van kennis en vaardigheden. Duurzame Inzetbaarheid is dus een breed



begrip wat mij betreft. Dat kan voor bedrijven ook een drempel zijn om er mee aan de slag te gaan. Om die reden hebben we in 2012 zo'n honderd organisaties uitgenodigd om op een aantal bijeenkomsten hun visie op Duurzame Inzetbaarheid te delen. Hen werd gevraagd vooral ook te laten zien op welke wijze zij in de dagelijkse praktijk invulling geven aan deze opgave. Tussen deze honderd organisaties

is kennis en ervaring gedeeld en zijn er ook weer nieuwe ideeën ontstaan over hoe goed te anticiperen op Duurzame Inzetbaarheid.

De output van deze bijeenkomsten is gebundeld in het manifest *100 werkgevers over Duurzame Inzetbaarheid - en we werken nog lang en gelukkig*, dat inmiddels vele andere organisaties geïnspireerd heeft om deel te nemen. Zo doen er aan de jaarlijkse Week van de werkstress vele honderden bedrijven mee en hebben vele tientallen organisaties hun kennis gedeeld met andere werkgevers die Duurzame Inzetbaarheid wilden aanpakken. Zelfs in CAO-onderhandelingen wordt inmiddels gesproken over Duurzame Inzetbaarheid. In een relatief korte periode is werkend Nederland zich bewust geworden van het belang van dit onderwerp.

In die zin is het begrijpelijk dat de bewustwordingscampagne in de huidige vorm zal stoppen. Maar de echte piek in de vergrijzing moet nog komen. En ook wat betreft disruptieve technologische doorbraken die de wereldeconomie ingrijpend gaan veranderen, zien we nu slechts het topje van de ijsberg. Er is dus onverminderd veel werk aan de winkel. Als leiders moeten wij daarom blijven investeren in de groei, vitaliteit en inzetbaarheid van onze mensen. Pas dan kan de campagne echt afgesloten worden en kunnen we zeggen: en ze werkten nog lang en gelukkig.



## “Duurzame Inzetbaarheid werkt alleen als je er als werkgever écht in geloofd”

Een gesprek over goed werkgeverschap met Benno Schildkamp, directeur bij Food Connect en Els van Batum, directeur Personeel & Organisatie bij Bilderberg

Food Connect kookt en bezorgt verse maaltijden en boodschappen door het hele land. Het bedrijf onderscheidt zich door zijn persoonlijke aanpak en smaakvolle maaltijden, en is in negen jaar van 40 naar 140 medewerkers gegroeid. Hoe houd je tijdens zo'n grote groei je medewerkers duurzaam inzetbaar én krijg je iedereen mee in je aanpak?

Bilderberg heeft zeventien hotels in heel Nederland met in totaal 1350 medewerkers. Tevreden gasten zijn de kroon op hun werk, maar de ontwikkeling en tevreden-

heid van hun medewerkers zijn hiervoor hun belangrijkste middel. Binnen Bilderberg verrichten veel mensen fysiek zwaar werk, zoals de 250 *housekeepers*. Hoe houd je al deze mensen duurzaam inzetbaar?

#### Wat betekent Duurzame Inzetbaarheid voor jullie?

Els van Batum: “Wij noemen het *On the Move*. Deze aanpak staat voor meeveren, openstaan, verantwoordelijk én enthousiast zijn. Ik ben al vanaf 2007 hiermee bezig. Duurzame Inzetbaarheid is een kwestie van een lange adem, maar erg belangrijk voor de toekomst. Er komen steeds meer technologische ontwikkelingen, bijvoorbeeld om beter te kunnen tillen, maar aandacht voor de medewerkers zelf blijft het allerbelangrijkst. Mensen moeten kunnen groeien.”

Benno Schildkamp: “Het is belangrijk hoe je erin staat als werkgever. Je moet voor jezelf een situatie creëren waarin je jezelf blijft maar waarin je tegelijkertijd ook een voortrekkersrol in kunt nemen.”

Van Batum: “Je moet er echt in geloven. Als je het voor het geld doet, of denkt: “oh ja, we moeten ook nog iets met Duurzame Inzetbaarheid doen”, dan voelen medewerkers dat gelijk aan.”

#### Hoe ziet de aanpak van Bilderberg eruit?

Van Batum: “Duurzame Inzetbaarheid moet onderdeel zijn van je DNA. Het moet overal in terugkomen. Iedereen krijgt bij ons een introductiecursus om te leren hoe wij samenwerken. De dialoog aangaan met leidinggevend is daarin een belangrijk onderdeel. Dat bleek onder meer uit een project dat wij met tweehonderd van onze *housekeepers* deden. Zij bleken behoefte te hebben aan betere gesprekken met hun leidinggevende, terwijl hun leidinggevenden dachten dat ze dat al voldoende deden. Maar er is een verschil tussen praten en écht praten. Wat zijn hun drijfveren, wat beweegt ze en hoe willen ze zich ontwikkelen? Deze vragen hebben wij vervolgens vertaald naar een Doelendag, waarbij mensen hun doelen met elkaar deelden. Het gaat er immers niet om hoe lang je bij een organisatie werkt, maar om hoe je jezelf telkens opnieuw uitvindt.

Inmiddels zijn we bezig met het bouwen van een app in samenwerking met werkgeversvereniging AWWN, waarmee mensen op individueel niveau kunnen aangeven waar ze behoefte aan hebben. We deden eerst veel grote projecten, maar we merkten dat mensen behoefte hadden aan persoonlijk advies.”

#### Benno Schildkamp, Food Connect is snel gegroeid. Hoe zorg je ervoor dat iedereen meegaat?

Schildkamp: “Als je als bedrijf de beste wilt zijn, moet je ervoor zorgen dat je de beste medewerkers hebt. Daarom vraag ik ze: wat wil je doen, wat is je ambitie en wat is je thuissituatie? We zien onze collega’s als mens, in plaats van slechts als functionaris. Ik heb het “Stadion-Als-Spiegel-model” bedacht, waarbij elke medewerker een plek krijgt op een denkbeeldig voetbalveld. Linksbuiten, keeper: iedereen heeft verschillende functies met onze klant op de tribune. Ik zit als coach in de dug-out. Ik kan vooraf de selectie en de tactiek bepalen, maar het spel laat je aan de spelers.

We houden onze verzuimcijfers niet bij. Wel een lijstje van mensen die ziek zijn met hun 06-nummers, zodat we ze kunnen bellen. Functioneringsgesprekken die maar één keer per jaar plaatsvinden hebben wat mij betreft geen zin. We houden veel koffiegesprekken om te vragen of mensen het naar hun zin hebben.”

#### Wat werkt wel en wat werkt niet?

Van Batum: “Je kunt niet tegen mensen zeggen: jij moet morgen anders denken omdat wij het anders willen. Zo krijg je mensen niet mee. Je moet met mensen praten.”

Schildkamp: “Elk individu moet van toegevoegde waarde zijn aan het gezamenlijke doel. Een valkuil is dat we vaak voor medewerkers gaan denken in plaats van naar hun te luisteren. Een medewerker die worstelt met zijn of haar rol in een groeiend bedrijf, verdient individuele begeleiding. Een oprecht gesprek werkt. Je komt dan vaak tot wederzijds begrip en je kunt samen verder. Zo haal je meer uit mensen.”

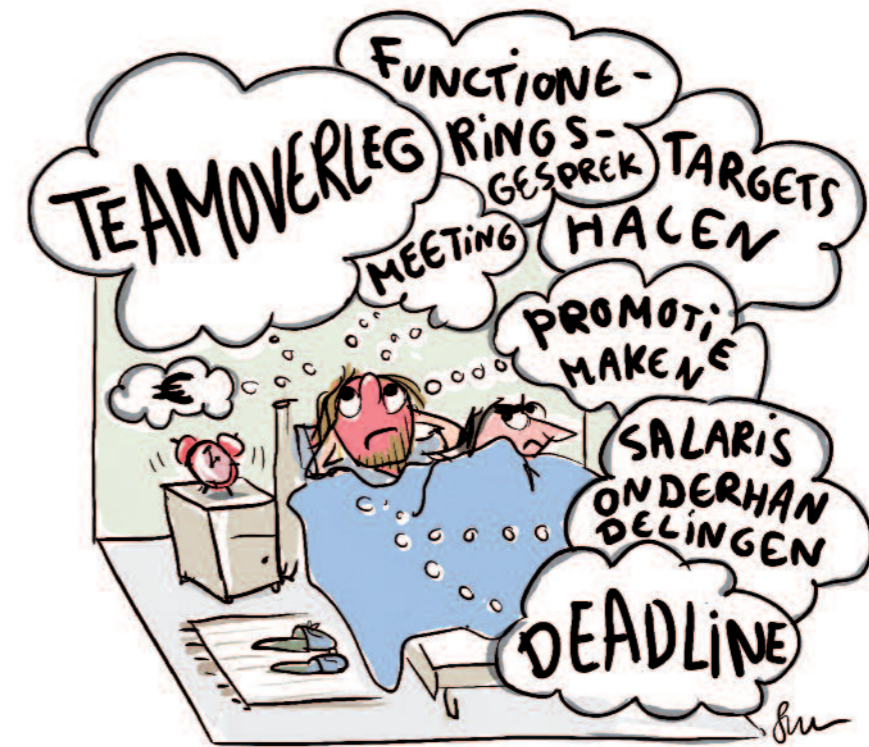
#### Welke veranderingen zien jullie op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid?

Van Batum: “Het onderwerp is niet langer alleen maar een onderdeel van HR. Het maakt deel uit van een bredere visie binnen het bedrijf. Het begint vaak met gezondheid en goed eten. Maar bedrijven die al langer bezig zijn, zie je transformeren naar meer aandacht voor het mentale deel van inzetbaarheid.”

#### Als je één concrete tip mag geven aan andere werkgevers...

Van Batum: “Geloof in jezelf en wees vasthoudend. Je hebt te maken met veel interne processen en operationele zaken, dus geef niet te snel op.”

Schildkamp: “Neem jezelf niet te serieus, maar je collega’s en klanten wel. Stel jezelf op als coach, zoek goede aanvoeders en maak er een teamsport van.”



## Persoonlijkheidskenmerken die mede bepalend zijn voor Duurzame Inzetbaarheid

Onderzoekers Jaap Denissen (Tilburg Universiteit), Evy Kuijpers (Tilburg Universiteit) en Marcel van Aken (Universiteit Utrecht) namen Duurzame Inzetbaarheid onder de loep, en bekeken hoe persoonlijkheidsverschillen tussen mensen hierin cruciaal kunnen zijn.

#### Persoonlijkheid

Met persoonlijkheid worden de relatief stabiele verschillen tussen mensen in hun denken, voelen en handelen bedoeld. In vakliteratuur wordt daarbij vaak gerefereerd aan de *Big Five*, een classificatie van vijf persoonlijkheidsdimensies:

- Extraversie: voorkeur voor sociaal contact met veel verschillende mensen
- Vriendelijkheid: de mate waarin iemand het welbevinden van anderen belangrijk vindt
- Nauwkeurigheid: de mate van wilskracht en zelfdiscipline bij het bereiken van doelen
- Emotionele stabiliteit: de mate van stressgevoeligheid en de neiging tot angst en depressieve gevoelens (deze gevoeligheid en neiging zijn laag bij mensen die hoog scoren op emotionele stabiliteit)
- Openheid voor ervaringen: voorkeur voor nieuwe en onconventionele ideeën.