

De inzetbaarheidsladder

‘Inzetbaarheid by design’ als wenkend perspectief voor duurzaam organiseren van werk

Gaston Dollevoet, partner DEXIS Arbeid

www.dexisarbeid.nl ; www.inzetbaarheidsladderservice.nl

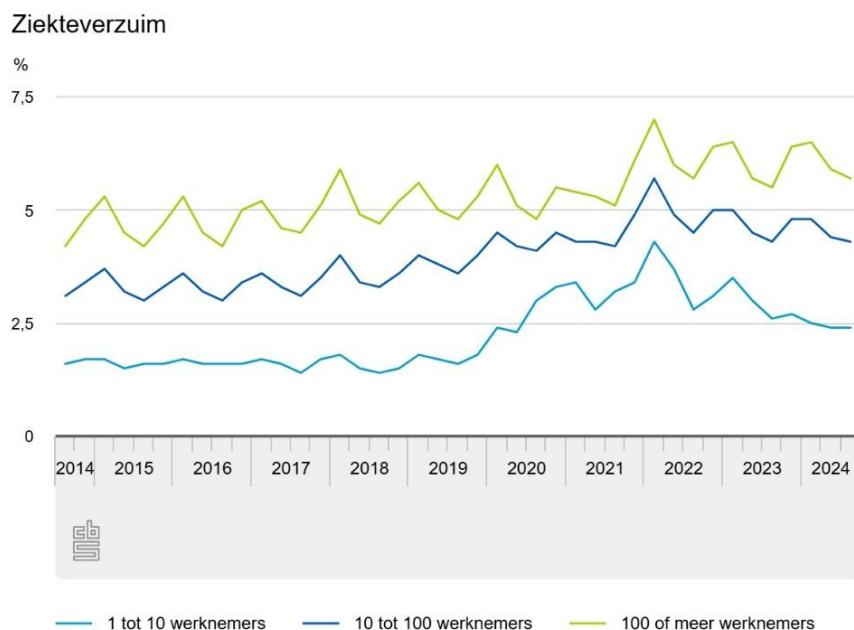
Inleiding

Werkgevers, werknemers en arbodiensten spannen zich met wisselend succes in om hun ziekteverzuim te verlagen en een activerend inzetbaarheidsbeleid te ontwikkelen. Dit essay biedt een interessant perspectief om een grotere inzetbaarheid van medewerkers te bereiken als resultaat van een gezamenlijke inspanning van alle betrokkenen. We noemen dit perspectief *‘inzetbaarheid by design’* en hebben hiervoor de inzetbaarheidsladder als houvast ontwikkeld.

Organisaties hebben dagelijks te maken met een (soms grote) groep medewerkers die niet inzetbaar is voor het werk en dus ook niet voor hun klanten. Deels wordt deze verminderde inzetbaarheid veroorzaakt door ziekte. In de afgelopen jaren zijn instrumenten ontwikkeld om meer grip en regie te krijgen op verlaging van verzuim door ziekte. Zo presenteerde de Stichting Expertisecentrum Participatie en Zorg (STECR) in 2015 een Werkwijzer Eigen Regie. Deze werkwijzer geeft houvast aan werkgevers en werknemers samen voor een aanpak die hen in staat stelt verzuim door ziekte beter te beheersen (STECR, 2015). Met behulp van deze Werkwijzer kunnen werkgevers met verzuimende werknemers afspraken maken over wat werken belemmert, hoe zij kunnen participeren in hun re-integratieproces en welke voorstellen tot werkhervatting zij zelf kunnen doen. Deze Werkwijzer definieert Eigen Regie dan ook als *‘een situatie waarin werkgever en werknemers vanuit gelijkwaardigheid een visie en aanpak ontwikkelen op het gebied van preventie, verzuim en re-integratie, waarbij de direct leidinggevende en diens werknemers dit beleid waarmaken in de dagelijkse bedrijfsvoering’*.

Inmiddels zijn we tien jaar verder in de tijd en hebben we volop ervaring opgedaan met Eigen Regie in de praktijk en daarin veel nieuwe dingen geleerd. Het Eigen Regie model heeft werkgevers en werknemers doen beseffen dat zij elkaar nodig hebben om elkaars belangen te dienen.

En toch, ondanks de nieuwe inzichten wil het ziekteverzuim in Nederland maar niet structureel dalen zoals blijkt uit onderstaande figuur. Mijn hypothese is dat dit komt doordat Eigen Regie alsmaar geplaatst blijft worden in de context van verzuimreductie en niet in een bredere context van inzetbaar zijn én blijven. Terwijl (duurzame) inzetbaarheid een vast onderdeel van werk is en ook zo gezien moet worden.



Figuur 1: ontwikkeling van ziekteverzuim in de afgelopen 10 jaren gesplitst naar grootteklasse (www.cbs.nl)

Inzetbaarheid by design?

Inzetbaarheid by design legt de focus niet op ziekte, verzuim en verzuimoorzaken maar richt zich op de essentie van wat werknemer en werkgever verbindt: samen waarde toevoegen in werk om iets leveren aan degene die bij jou een product of dienst wil afnemen. Werk voegt namelijk ook waarde toe aan de inzetbaarheid van werknemers wanneer deze in staat worden gesteld hun werkwaarden te realiseren en duurzaam inzetbaar te zijn. Minder verzuim is vanuit dit perspectief als het ware slechts 'bijvangst'.

Hoe te komen van een perspectief van verzuim naar een perspectief van '*inzetbaar zijn en blijven*'? Dit vraagt om een andere mindset bij werkgever en werknemer waarin beiden bereid en in staat zijn vanuit wederkerigheid afspraken te maken over wat hen in essentie verbindt in de arbeidsrelatie.

Twee ontwikkelingen helpen ons in onze groei naar duurzaam organiseren van werk.

De eerste ontwikkeling is het vervangen van de taal van verzuim door de taal van inzetbaarheid door te stoppen met spreken over verzuim en alleen nog te spreken over (verminderde) inzetbaarheid. Hiermee creëren we een perspectiefwisseling en ruimte voor een dialoog over de betekenis van een situatie waarin een medewerker zich bevindt die werken verhindert. Omdat taal gedrag stuurt, komt een ander gesprek op gang waarin de (resterende) waarde voor werk centraal staat en niet zozeer de oorzaak van het probleem.

De tweede ontwikkeling is om inzetbaarheid als strategisch onderdeel van werk te benaderen. Het bij indiensttreding direct bespreken van de verantwoordelijkheidsverdeling ten aanzien van de inzetbaarheid van *alle* medewerkers schept een belangrijke bedding. Ook dit gaat over het veranderen van perspectief: niet het *hebben* van een dienstverband staat centraal, maar het doorlopend waarde (kunnen) toevoegen in werk enerzijds én hoe werk waarde kan blijven toevoegen

aan het leven van werknemers anderzijds, staan centraal in de arbeidsrelatie. De bedoeling is zorgen voor meer bewustzijn dat inzetbaarheid wederzijds beïnvloedbaar is en hoort te zijn.

Om inzetbaarheid in bedrijfsvoering in te bedden, gebruiken we ervaringen met gedragsverandering bij andere thema's zoals veilig werken door vergroten van de veiligheidscultuur en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor al deze thema's zijn zogenaamde 'ladders' ontwikkeld. Deze geven inzicht in de mate waarin het betreffende thema in de bedrijfsvoering is geïntegreerd. Dergelijke ladders helpen een organisatie om stap voor stap te groeien op het gebied van het betreffende thema door hen stapsgewijs een logisch ontwikkelperspectief te geven. Ze geven specifieke kenmerken per trede, wat daarbij leidende principes zijn, wat er geregeld moet worden en geven daarmee ook houvast om naar de volgende trede te komen.

Een vergelijkbare ontwikkeling vinden we terug in de implementatie van het thema privacy waarin sprake is van Privacy by design. Privacy by design houdt in dat je al tijdens de ontwikkeling van producten en diensten (zoals informatiesystemen) rekening houdt met privacyaspecten. Bijvoorbeeld door gedurende het proces extra (technische) maatregelen te nemen en in te bouwen om de persoonsgegevens te beschermen.

Analoog hieraan kunnen we de 'design' gedachte ook toepassen op inzetbaarheid. *Inzetbaarheid by design* heeft als uitgangspunt dat je in het ontwerp, de ontwikkeling, de productie en de levering van producten en diensten maatregelen inbouwt die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers faciliteert. Hoe dit werkt, bespreken we hieronder.

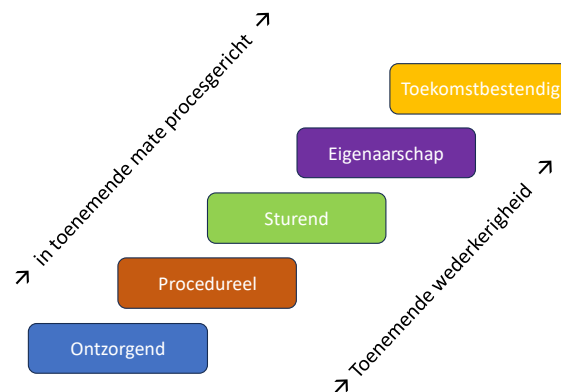
De inzetbaarheidsladder

Voor het thema inzetbaarheid heeft DEXIS Arbeid een inzetbaarheidsladder ontwikkeld. Deze biedt een interessant perspectief op duurzaam organiseren van werk, waarbij inzetbaarheid steeds meer vanzelfsprekend toekomstbestendig ('by design') in de bedrijfsvoering kan worden geïntegreerd.

Door telkens een trede hoger te klimmen, worden twee belangrijke effecten zichtbaar. Ten eerste zien we dat werkgever en werknemer samen vanuit een proces gaan kijken naar de doorlopende inzetbaarheid van werknemers. In plaats van telkens verzuimproblemen op te lossen, komt de gehele HR cyclus in beeld waarin de inzetbaarheid gedurende de gehele loopbaan onderwerp van gesprek is.

Ten tweede ontwikkelt zich een wederkerigheid in de arbeidsrelatie die uitmondt in een vorm van een werk- en inzetbaarheidsovereenstemming, gebaseerd op wederzijdse waarden. Werk wordt zo steeds betekenisvoller waarbij werknemers zelf regisseur worden van hun loopbaan en werkgevers de werkcontext bieden om dit mogelijk te maken.

Met deze inzetbaarheidsladder wordt beoogd een praktisch instrument met concrete hulpmiddelen aan te bieden dat theoretisch ook onderbouwd is.



Figuur 2: Inzetbaarheidsladder van DEXIS Arbeid

Deze inzetbaarheidsladder laat zien dat inzetbaarheid stapsgewijs integreren in de bedrijfsvoering goed mogelijk én effectief kan zijn. Het Eigen regie model vormt hierin een waardevolle tussenstap, maar bevindt zich 'slechts' op trede 3. Stapsgewijs behandelen we het ontstaan en de opbouw van deze inzetbaarheidsladder, per trede voorzien van eigen praktijkvoorbeelden. Als structuur hanteren we onderstaande opzet:

- Visie en ambitie op verzuim of inzetbaarheid
- Rol van RI&E / omgaan met wet en regelgeving
- Effect op het gedrag van alle betrokkenen (leidinggevende, HR, medewerkers, arbodienst)
- Theoretisch kader

Ontzorgend

(Ziek is ziek)

Bij de onderste trede van de ladder is eigenlijk geen sprake van enige ambitie en beleid op het gebied van inzetbaarheid: ziekteverzuim overkomt je als het ware en er is weinig aan te doen. In de organisatie heerst de opvatting dat je medewerkers niets mag vragen op grond van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Er is eigenlijk geen sprake van regie en voor zover er al regie wordt gevoerd, gebeurt dit veelal vanuit de arbodienst (case managers, al dan niet in taakdelegatie) door medewerkers op te roepen voor een verzuimspreekuren.

Er worden niet of nauwelijks investeringen gedaan in preventieve interventies die gezond en veilig werken bevorderen. Als er al een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) wordt uitgevoerd, is het een verplicht nummer en heeft deze geen samenhang met een beleid op het gebied van inzetbaarheid. Medewerkers worden vooral eenzijdig geïnformeerd dat ze de regels moeten volgen.

Het effect op gedrag van werkgevers is kiezen voor verzekeringsoplossingen en ontzorgcontracten van arbodiensten om verschoond te blijven van financieel onheil zoals loonsancties van het UWV en kosten van uitkeringen bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid. Ziekteverzuim wordt gezien als een vaste kostenpost op de begroting. Werknemers worden geacht het protocol te volgen. Gesprekken

tussen leidinggevenden en (HR) adviseurs gaan vooral over verzuimcijfers, maatregelen om verzuimkosten te reduceren als werknemers stringent volgen.

Een theoretisch kader is er eigenlijk niet, anders dan het volgen van wettelijke verplichtingen en CAO afspraken. Het medisch model, waarin de arbodienst enige regie heeft, is leidend.

VOORBEELD UIT EIGEN PRAKTIJK

Een vervoersorganisatie heeft jarenlang een verzuimpercentage van meer dan 10%. Dit legt een enorme druk op de collega's die er wél zijn. Langzamerhand loopt de dienstverlening zelf ook vast. Veel medewerkers worden snel en automatisch opgeroepen voor het verzuimspreekuur zonder dat het verzuim daalt.

De directie geeft opdracht om het verzuim te verlagen vanuit een CAO kader. Beoogd wordt middels financiële maatregelen medewerkers te activeren. Vanuit de achterban ontstaat weerstand. Hier zijn zorgen dat leidinggevenden gaan dokteren ('ziek is immers ziek en daarover hoef je niets te zeggen') en dat maatregelen medewerkers geld gaat kosten. Commitment om samen na te gaan wat er wél kan is lastig omdat de perspectieven op verzuim (en daarmee ook de oplossingsrichtingen) uiteen blijven lopen. Het resultaat: een patstelling door het ontbreken van een ambitie, kennis en onderling vertrouwen.

Procedureel

(Beperkt leren)

Bij trede 2 is de gehanteerde visie op verzuim er nog altijd één die uitgaat van ziekte en klachten. In de benadering van verzuim staat een eigen verzuimprotocol centraal dat in wezen een samenvatting is van de WvP en CAO afspraken. Aandacht voor schadelastbeheersing, kostenreductie en de angst voor loonsancties vormen de drijfveren voor een procedureel verzuimbeleid waarin re-integrerende medewerkers vooral object en lijdend voorwerp zijn waarover wordt gesproken tijdens het Sociaal Medisch Team (SMT). Interne en externe verzuimregisseurs voeren de regie. Zij ontzorgen de leidinggevenden en medewerkers. Er is wel al aandacht voor uitvoering van de RI&E.

Het effect op het gedrag van betrokkenen is dat leidinggevenden, HR adviseurs en verzuimregisseurs hun procedurele taken vervullen, meestal aangestuurd door een verzuimregistratiesysteem. Alles bij elkaar kloppen de procedures wel, maar is weinig sprake van ervaringsleren en versterken van medewerkers. Deze wachten vooral instructies af omdat zij onderdeel zijn van het plan van deskundigen en leidinggevenden. Leidinggevenden, HR adviseurs en verzuimregisseurs zijn druk met verzuim waarbij die laatsten hieraan ook een groot deel van hun bestaansrecht ontnemen. Zij nemen veel werk van leidinggevenden over. Leidinggevenden worden (nog) niet in staat geacht om met hun medewerkers goede gesprekken over preventie, verzuim en re-integratie te voeren. Er is bewustzijn dat leidinggevenden hierin getraind moeten worden, maar deze trainingen staan nog wel op zichzelf.

De arbodienstverlening wordt veelal georganiseerd op basis van een verrichtingencontract. Adviezen van bedrijfsarts of verzuimregisseur worden niet altijd goed begrepen of sluiten niet altijd goed aan bij de werkomgeving. Mede daardoor loopt de samenwerking nogal eens stroef.

Ook nu is het theoretisch kader nog dun. Verplichtingen vanuit de WvP en Arbowet (uitvoeren RI&E, preventiemedewerker, arbeidsomstandigheden spreekuur e.d.) worden nageleefd omdat het moet, net als het voeren van een verzuimbeleid waarover met de OR overeenstemming is bereikt.

VOORBEELD UIT EIGEN PRAKTIJK

Een organisatie in de waterbehandeling ervaart een hoog verzuim. Zij wil dat leidinggevenden (meer) gespreksvaardig worden om het gesprek met medewerkers aan te gaan over hun verzuim. Het thema verzuim ligt op het bord van HR adviseurs. Leidinggevenden voeren deze gesprekken onvoldoende en richten zich liever op de productie. HR is van mening dat zij de WvP procedures wel moet volgen omdat het anders mogelijk fout gaat, maar is ook van mening dat leidinggevenden zich hierin zouden moeten ontwikkelen omdat dit een onderdeel van hun werk is.

Er is een verzuimprotocol aanwezig dat WvP-proof is. Technisch klopt het allemaal, maar toch gaat er maar een beperkte activerende werking van uit. Aan medewerkers wordt nog niet gevraagd om zelf mee te denken of met voorstellen voor werkhervatting te komen.

Door de directie wordt besloten om leidinggevenden te trainen in het voeren van gesprekstechnieken en HR adviseurs te gaan trainen in coachvaardigheden om hen hierin te ondersteunen zonder over te nemen. Er ontstaat voorzichtig een eerste ambitie en een gemeenschappelijk handelingskader en wederzijds begrip voor elkaars rol. Er is echter nog altijd niet of nauwelijks samenhang met preventie en een (strategisch) HR-beleid.

Sturend

(Eigen Regie als houvast)

Bij trede 3 voert de werkgever de regie over het verzuimproces. Er is sprake van een gedragsmatige visie op verzuim die leidend is wanneer leidinggevenden verantwoordelijk worden gemaakt voor de hoogte van het verzuim in hun teams. Er zijn opgeleide (register) case managers die ondersteunen en toezien op het verloop van de verzuimgevallen. Met behulp van interne en externe adviseurs voeren leidinggevenden het goede gesprek met hun medewerkers onder de noemer van 'veeleisend helpen'. Medewerkers worden op hun beurt geacht na te denken over wat nog wél kan om verzuim te voorkomen. Verzuim is niet vrijblijvend meer, consequenties ervan worden besproken in workshops, werkoverleg en het goede gesprek. Daarnaast wordt ook kennis gemaakt met het begrip activeren: benutbare mogelijkheden voor werk vertalen naar een bepaalde mate van 'loonwaarde' (activeringspercentage) zodat de mate van herstel voor eigen werk zichtbaar kan worden gemaakt in plaats van de mate van verzuim.

Er ontstaat een gevoel van samen verantwoordelijk zijn doordat duidelijk wordt dat een groot deel van het verzuim beïnvloedbaar blijkt. Het hogere management vindt een aanpak van verzuim inmiddels ook belangrijk: niet alleen omdat zichtbaar is dat beïnvloeden van gedrag bij alle betrokkenen leidt tot een betere bedrijfsvoering en minder kosten van loondoorbetaling bij ziekte, maar ook omdat organisaties de mogelijkheid hebben gekregen om vorm en inhoud van de arbodienstverlening zelf te organiseren; zonder daarbij wet- en regelgeving uit het oog te verliezen.

De rol van de arbodienst verschuift naar die van deskundige adviesdienst die gaat aansluiten bij meer uitgesproken ambities van de organisatie. Hoewel de WvP nog altijd grotendeels de ondersteuning door de arbodienst bepaalt, ontstaat bij werkgevers steeds meer aandacht voor preventie en het belang van duurzaam inzetbare medewerkers.

Als theoretisch kader zien we hier de eerder genoemde STECR Werkwijzer Eigen regie (2015) een belangrijke rol spelen. Hierin zijn diverse visies en methodieken bij elkaar gebracht. Ook verdient het activeringsdenken van Herman Evers (2015) een vermelding. Hij heeft activeren weten te koppelen aan het begrip waarde.

VOORBEELD UIT EIGEN PRAKTIJK

Een organisatie in het voortgezet onderwijs heeft een duidelijke visie ontwikkeld op verzuim en inzetbaarheid vanwege een hoog kort verzuim en een taai langdurig verzuim. De kern van haar verzuimbeleid is dat de keuzes die medewerkers op het gebied van verzuim maken beïnvloedbaar zijn en dat leidinggevendenden hierover met hen in gesprek gaan, met oog op de inzetbaarheid voor het werk. Leidinggevendenden worden periodiek getraind in activeren en zijn op de hoogte van wat zij mogen vragen aan medewerkers. Het College van Bestuur doet zelf ook mee aan deze training. Er ontstaat een eerste norm over hoe je je gedraagt bij verzuim. Voelbaar is wel dat dit nog lang niet voor alle betrokkenen een intrinsiek gevoelde norm is. Veel medewerkers en leidinggevendenden werken er al jaren en hebben al die jaren op een andere manier naar verzuim gekeken. Hier moet aandacht aan gegeven worden.

Hoewel leidinggevendenden en medewerker samen in regie zijn gebracht, is deze aanpak nog altijd gericht op het reduceren van verzuim en nog beperkt in het versterken van werkvermogen van medewerkers om verzuim te voorkomen c.q. hun inzetbaarheid te versterken. Het verzuim is in het algemeen wel een stuk gedaald, maar het is nog niet helemaal gelukt een brug te slaan naar een besef van meer inzetbare medewerkers. De bevlogenheid blijft nog een aandachtspunt en het frame is nog altijd overwegend ‘verzuim’. Deze aanpak blijft nog kwetsbaar voor de langere termijn.

Eigenaarschap

(Medewerker voert zelf de regie over diens inzetbaarheid)

In trede 4 zien we een trendbreuk ontstaan. Vanaf deze trede spreken we niet meer over verzuim maar over inzetbaarheid. De definitie van duurzame inzetbaarheid van prof. dr. Jac van der Klink (2010) vormt hier het handelingskader: *‘Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten’.*

Duidelijk is te zien dat nu de werknemer meer in regie komt en verantwoordelijkheid krijgt de zorg voor zichzelf te dragen om inzetbaar te zijn én te blijven. Uitgangspunt is wederkerigheid: *‘werknemers blijven inzetbaar voor het werk en het werk is van waarde voor het (werkzame) leven van werknemers’.* Werkgevers en werknemers maken hierover al inzetbaarheidsafspraken bij het begin van de indiensttreding en volgen die op in de gesprekscyclus. Mochten zich hierin obstakels voordoen, in welke vorm dan ook, dan denken werknemers eerst zelf na over de betekenis ervan voor het werk. Nadat de werknemer zich een beeld heeft gevormd van het vraagstuk én heeft nagedacht over oplossingsrichtingen neemt deze contact op met zijn of haar leidinggevende om de betekenis ervan te bespreken. Bij voorkeur wacht een werknemer niet af tot het moment dat zich een inzetbaarheidsprobleem voordoet maar denkt vooruit en zorgt er zelf voor ‘fit for the job’ te blijven.

Het gevolg van de keuze om werknemers zelf de regie over hun eigen inzetbaarheid te laten voeren, is ook dat werknemers als ‘leveranciers van (duurzame) inzetbaarheid’ gezien worden (Dollevoet & Evers, 2018). De inzetbare mogelijkheden blijven wél van de werknemers die deze ontwikkelen, onderhouden en ook weer meenemen wanneer zij de organisatie verlaten. In de tussentijd is het aan werkgevers om werk aan te bieden waarin werknemers zich ook kunnen ontwikkelen en hun werkwaarden ook kunnen realiseren. Dit komt mooi tot uitdrukking in het Capability Model dat verwijst naar het individuele vermogen (wat iemand kan) in relatie tot de mogelijkheden die de omgeving biedt (waartoe iemand in staat wordt gesteld) (Van der Klink et al., 2016).

Als eigenaar van hun inzetbare mogelijkheden stellen werknemers hun werkvermogen als een 'service' ter beschikking aan een werkgever die werk aanbiedt en behoefte heeft aan hun werkvermogen. Deze 'service' gedachte is gebaseerd op het Turntoo model, ook bekend als 'Light as a service' (Rau & Oberhuber, 2016) en is gestoeld op een aantal uitgangspunten:

- de werkgever heeft geen behoefte aan werknemers 'an sich' maar aan hun 'inzetbaarheid' zoals kennis, vaardigheden, karakter, motivatie, etc.;
- de werknemer beschouwt zichzelf als eigenaar van inzetbaarheid en daarmee de zorg hiervoor gedurende diens loopbaan;
- de werkgever is aanbieder van werk en geeft aan waar en wanneer welke inzetbaarheid vereist is en zal zijn;
- voor de werknemer vormt werk altijd ook een ontwikkelplaats;
- werkgever en werknemer bespreken periodiek de ontwikkeling van zowel de directe als de doorlopende inzetbaarheid;
- de werkgever biedt een veilige werkomgeving waarin werknemers elkaar aanspreken op gezond en veilig werken.

Bij deze trede past werk waarin werkgever en medewerkers samen het thema inzetbaarheid een specifieke plek willen geven zodat medewerkers bewust het eigenaarschap over hun inzetbaarheid willen aanvaarden.

VOORBEELD UIT EIGEN PRAKTIJK

Een gemeentelijke organisatie heeft ambitie en wil samen met haar medewerkers een eigen visie op inzetbaarheid ontwikkelen om hen nog meer regie te geven om hun loopbaan zelf te organiseren en te onderhouden. Zij realiseert zich dat hierbij geen traditionele arbodienst past die vooral gericht is op het uitvoeren van verzuimspreekuren, voldoen aan wettelijke termijnen en produceren van standaard rapportages. In plaats daarvan zoekt zij een adviesorganisatie op het gebied van arbeid en gezondheid die als uitgangspunt voor haar dienstverlening neemt: 'de versterking van het eigenaarschap over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bij de gemeente' en niet haar eigen werkwijze van voorkeur. De arbodienst werkt in het tempo en op behoefte van de gemeentelijke organisatie.

De gemeentelijke organisatie heeft allereerst zelf haar eigen denken vanuit verzuim omgezet naar denken vanuit inzetbaarheid. Het verzuimprotocol is vervangen door een inzetbaarheidsprotocol waarin medewerkers de regie hebben gekregen over hun inzetbaarheidsontwikkeling. Aan deze arbodienst wordt gevraagd aan te geven waar, wanneer en welke interventies nodig zijn om medewerkers in regie te houden, leidinggevend te spiegelen in de wijze waarop zij hun leiderschap invullen om deze beweging gaande te houden en HR adviseurs gericht te coachen op hun adviesrol.

Toekomstbestendig

(Inzetbaarheid by design)

Bij trede 5 zien we dat ook in het ontwerpen van werkprocessen (productielijn, onderwijsmethode, zorgroute, etc.) bewust rekening wordt gehouden met aspecten als belastbaarheid, creativiteit, regelmogelijkheden, behoeften etc. van de medewerkers die het werk gaan uitvoeren. De klant, c.q. degene aan wie toegevoegde waarde wordt geboden, wordt hierin actief betrokken. Er worden geen leveranties afgesproken die behoud van inzetbaarheid van de leveranciers in het geding brengen.

Bij de indiensttreding worden niet alleen afspraken gemaakt over uitvoering van het aangeboden werk, maar vooral ook over de wijze waarop de medewerker voor dit werk én toekomstig werk inzetbaar wil blijven. Expliciet wordt gezocht naar een gewenste wederkerigheid in de wijze waarop medewerker en leidinggevende samen invulling geven aan duurzame inzetbaarheid. Een manier om dit te doen, is door de werkwaarden van de medewerker te verwerken in wat je kunt noemen een werk- en inzetbaarheidsovereenkomst (Dollevoet & Evers, 2018). Met behulp van zo'n overeenkomst wordt het mogelijk om direct bij de indiensttreding na te gaan in hoeverre de werkwaarden van een nieuwe medewerker overeenkomt met de bedrijfswaarden van de organisatie. Expliciet afstemmen op wederkerigheid tussen deze waarden lijkt wellicht overbodig maar is het geenszins. Door aanvullende afspraken over inzetbaarheid te maken en die te verbinden aan de overeenkomst van werk ontstaat een belangrijke verdieping in de arbeidsrelatie (Dollevoet et.al, 2022). Het gesprek waarin de match op waardenniveau wordt gemaakt, is te zien als het eerste inzetbaarheidsgesprek. Om wederzijdse verwachtingen tegemoet te komen, is het essentieel deze waarden expliciet te benoemen en te markeren.

De bijdrage van HR en de arbodienstverlener bestaat inmiddels ook uit het doen van meta-analyses en effectmetingen met betrekking tot de aanwezigheid van veerkracht en werkvermogen van medewerkers met behulp van bronnentriangulatie (spreekuren, rondgang, werkplekbezoek, RI&E, trendanalyses). Zij spelen een actieve rol in het selecteren en activeren van ondersteunende interventies die bijdragen aan de ontwikkeling van vitaliteit van medewerkers en het leiderschap van leidinggevendenden om dit te faciliteren.

De organisatie wordt lerend doordat reflecteren een vast onderdeel uitmaakt van continu verbeteren. Door het thema inzetbaarheid mee te nemen in alle werkprocessen nestelt inzetbaarheid zich als het ware in het DNA van alle medewerkers in de organisatie.

VOORBEELD UIT EIGEN PRAKTIJK

Een organisatie in de zorg werkt vanuit een heldere visie voor haar bewoners. De afspraak is dat deze bewoners zelf de regie over een waardevol leven behouden tot aan het einde toe waarbij elke dag als waardevol en betekenisvol kan worden ervaren. Alle dienstverlening van de zorgorganisatie staat in het teken hiervan. Dit is leidend voor wat iedereen dagelijks doet, zowel cliëntgebonden als in de ondersteuning. Niet alleen bij de indiensttreding van nieuwe medewerkers, maar ook gedurende de periodieke gesprekscyclus vormt deze visie het handelingskader voor iedereen die hier werkt.

Met behulp van de zeven werkwaarden van het Capability Model geven werkgever en medewerkers per werkwaarde aan elkaar aan wat zij belangrijk vinden en van elkaar verwachten. Deze verwachtingen komen terug tijdens de periodieke inzetbaarheidsgesprekken.

Op vastgelegde evaluatiemomenten zoals dagstarts, werkoverleg, Sociaal Management Overleg, accreditaties, management reviews etc. wordt gereflecteerd op de mate waarin genomen besluiten voor de bewoners effect hebben op het welzijn en de inzetbaarheid van medewerkers. Aan de hand hiervan worden zo nodig maatregelen getroffen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te waarborgen of te verbeteren.

Bij inkoopprocedures, zoals het aanbestedingsproces voor een nieuwe arbodienst, is het waarborgen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers het uitgangspunt voor het programma van eisen en wensen en niet het terugdringen van verzuim of de laagste kosten per medewerker.

Discussie

Met de inzetbaarheidsladder wordt beoogd een praktisch model aan te bieden om stap voor stap duurzame inzetbaarheid te integreren als een vast onderdeel in de bedrijfsvoering. De beschrijvingen uit de eerste drie treden zullen voor veel organisaties herkenbaar zijn waarbij verzuimsituaties veel tijd in beslag nemen van leidinggevenden, HR adviseurs, arbodienstverleners en verzekeraars. Sinds de introductie van het Eigen Regie model zijn nieuwe doorbraken uitgebleven; de continue focus op verzuim door ziekte heeft ons niet veel verder gebracht.

Het perspectief van inzetbaarheid vanaf trede 4 introduceert een doorbraak waarin ook taal weer een essentiële rol speelt: voortaan vormt het contracteren en ontwikkelen van de arbeidsrelatie het kader waarin gedurende de hele loopbaan waarde in werk centraal staat. De focus op verzuim door ziekte verdwijnt. Organisaties die dit pad opgaan, hebben ontdekt dat werken vanuit onderling vertrouwen en wederkerigheid bijdraagt aan verbinden van gedeelde arbeidswaarden en een verdieping in de arbeidsrelatie.

Zijn er obstakels in de groei naar trede 4 en hoger? Zeker wel. In ieder geval zijn er twee obstakels die de moeite waard zijn om te vermelden. Allereerst het punt van het juridische kader. Het thema inzetbaarheid is nog niet in reguliere arbeidsovereenkomsten opgenomen terwijl de functie en betekenis van werk voor werknemers sterk zijn veranderd. Ter illustratie noem ik de behoefte van werkgevers en werknemers om een begrip als 'eigenaarschap' concreet invulling te geven, maar daar nog weinig in slagen. Hierin keuzes maken kan pas wanneer de betekenis ervan wordt uitgewerkt en voorzien van consequenties in het licht van verbinding tussen werkwaarden en kernwaarden.

Ten tweede is juridisch sprake van een gezagsrelatie tussen werkgever en werknemer. Hoe brengen we deze goed in verbinding met de beoogde wederkerigheid en gelijkwaardigheid die nodig is om samen invulling te geven aan duurzame inzetbaarheid? En die in balans blijft voor zowel werknemers als werkgever? Dit vraagt om helderheid in leiderschap en lidmaatschap. Hier ligt nog een interessant vraagstuk.

Literatuur

Dollevoet, G. & Evers, H. (2018). Inzetbaarheid als service! Over duurzaam organiseren.

Dollevoet, G., Van der Klink, J.J.L., Kooij, D.M. (2022). Een goede overeenkomst is het halve werk; naar een duurzame werk- en inzetbaarheidsovereenkomst met behulp van het Capability Model, Tijdschrift voor HRM Editie 1, 2022.

Evers, H. (2015). Verzuim is uit, activering is in, Evident, Apeldoorn.

Rau, Th. & Oberhuber, S. (2016). Material Matters, Bertram + De Leeuw Uitgevers.

STECR Expertisecentrum Participatie, (2015). STECR Werkwijzer Eigen Regie.

Van der Klink, J.J.L., Burdorf A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.j., Zijlstra, F.R.H., , Brouwer S., Bültmann, U. (2010). Duurzaam inzetbaar: Werk als waarde, Zonmw.

Van der Klink, J.J.L., Bültman,, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., Abma, F.I., Brouwer, S., Van der Wilt, G.J. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization and implications: A perspective based on the Capability Approach. Scand J Work, Environ Health, 42 (1): 71-79).