



# Duurzame inzetbaarheid: een nieuwe HR-hype?

We stellen vast dat duurzame inzetbaarheid van mensen zich nestelt in de top vijf van toekomstige managementprioriteiten. Is dit alweer een hype of is er meer aan de hand? In dit artikel proberen wij de context te schetsen die aan de basis ligt van dit fenomeen. Wij doen dit vanuit het geldende kader in België.

**Eva Vandenheede en Frank Van der Sijpe**

### *Informatie over de auteurs*

Eva Vandenheede is directeur van het HR Research Center bij Securex en begeleidt klanten bij de uitwerking van projecten rond duurzame inzetbaarheid.

Frank Van der Sijpe is manager van het HR Research Center binnen Securex.

### *Correspondentieadres*

eva.vandenheede@securex.be

frank.vander.sijpe@securex.be

Onze samenleving ondergaat veelvuldige en snel openvolgende veranderingen. Sommigen zijn van mening dat wij op economisch gebied een nieuw scharnierpunt bereiken, dat te vergelijken is met de industriële revolutie op het einde van de negentiende eeuw. Toen verlieten mensen massaal de landbouw en gingen werken in fabrieken. Vandaag zien we dat de industrie - als werkgever - meer en meer terrein verliest ten voordele van de dienstensector en de publieke sector. Wij evolueren naar een kenniseconomie waarin dienstverlening op maat en innovatie heel belangrijk geworden zijn en het benodigde scholingsniveau hoog ligt. Tegelijkertijd worden wij geconfronteerd met een aantal ingrijpende technologische evoluties. Deze technologische vernieuwingen maken het zelfs mogelijk om het werk in een aantal gevallen los te koppelen van tijd en plaats. Dit schept ruimte voor het zogenoemde nieuwe werken: flexibele werktijden, thuiswerk of werken vanuit diverse werkplaatsen. Door deze technologische vernieuwingen wordt communicatie 24/24 uur mogelijk met de hele wereld.

### **Nieuwe hefboomen voor verandering**

Maar wat onze bedrijven en onze samenleving tegenwoordig nog het meest beïnvloedt, is een tweevoudige demografische evolutie. Namelijk enerzijds het feit *dat de baby-boomgeneratie* (geboren tussen 1945 en 1965), de meest talrijke generatie ooit, *de arbeidsmarkt progressief aan het verlaten is*. De nodige ervaring en kennis doorgeven is hierbij essentieel (Ester, Muffels & Schippers, 2003). Anderzijds maakt de steeds *stijgende levensverwachting bij de geboorte* dat deze uittredende generatie ook nog eens langer zal leven dan de vorige. Dit legt een ongemeen zware hypotheek op onze pensioenfinanciering en onze gezondheidskosten naar de toekomst.

De aanmoediging van vervroegde arbeidsmarktuittrede vanaf de jaren zeventig (al dan niet verplicht) werd aanzien als dé oplossing voor het terugdringen van de hoge jeugdwerkloosheid. De institutionalisering van de vervroegde uitstapregeling zorgde er echter tegelijkertijd voor dat het vervroegde uittreden de nieuwe sociale en culturele norm

geworden is (Kiss, 2002). Heel wat werknemers beschouwen de maatregel als een verworven recht dat niet in vraag gesteld mag worden. De gemiddelde oudere Belgische werknemer wenst vervroegd met pensioen te gaan, zo komt er meer tijd vrij voor vrije tijd, familie, ... (Kiss, 2002).

Naast het uittreden van een grote groep ervaren medewerkers kampt België tevens ook met een *war for talent*. Het vinden van nieuwe geschikte medewerkers loopt voor veel bedrijven moeizaam. In een aantal gevallen spreken we al van knelpuntvacatures (vacatures die zeer moeilijk in te vullen zijn) of van knelpuntsectoren (sectoren waarvoor moeilijk goede medewerkers te vinden zijn), zoals de zorgsector.

Dit is een situatie die de eerste jaren niet veel zal veranderen, aangezien het om een demografisch-sociologisch geïnspireerde problematiek gaat. Duurzame inzetbaarheid is dus meer dan een hype.

### Wat doet de overheid?

De meest plausibele oplossing, die door diverse arbeidsmarktspecialisten algemeen wordt aanvaard, is dat wij met meer langer aan de slag moeten gaan. De overheid neemt in België in dit verband allerlei initiatieven om dit ook af te dwingen.

Zo werkte de regering Verhofstadt-II (2003-2007) al eerder het Generatiepact uit. Dit pact bevatte maatregelen om meer mensen aan het werk te krijgen en langer werken aan te moedigen. Specifiek naar ouderen toe werd de leeftijd om met vervroegde uittreding te gaan verhoogd van 58 naar 60 jaar. Ook werd bepaald op welke manier herstructurering dient te gebeuren en er werden bijdrageverminderingen (op vlak van belastingen voor de werkgever) voorzien voor tewerkstelling van 50-plussers en 57-plussers (Persdienst van de eerste minister, 2005). Onlangs is ook CAO 104 uitgebracht, gesloten in de Nationale Arbeidsraad, die ondernemingen in de privésector verplicht om vanaf 2013 jaarlijks een werkgelegenheidsplan op te maken met betrekking tot de tewerkstelling van hun werknemers van 45 jaar en ouder. In dit plan moeten ze maatregelen voorstellen en een actieplan opmaken om het aantal werknemers van 45 jaar of ouder in het bedrijf te houden of te verhogen. Daarnaast zijn er nog acties zoals het ervaringsfonds, dat financiële ondersteuning geeft aan bedrijven die projecten ontwikkelen om de arbeidsomstandigheden voor de werknemers van 45 jaar en ouder te verbeteren (Pirard, 2008) of het Activa-plan, dat voorziet in een vermindering van de werkgeversbijdragen voor de sociale zekerheid als een werkzoekende wordt aangeworven (Martens & Bombaerts, 2008).

Vervolgens zijn er in België verschillende systemen die toelaten om niet meer fulltime te werken. Enkele voorbeelden hiervan zijn tijdskrediet (systeem van halftijds werken), loopbaanvermindering en vermindering van de arbeidsprestaties. Deze zijn een recht voor alle werknemers uit de privésector. Andere maatregelen met betrekking tot extra vakantie voor bijvoorbeeld werknemers die nachtarbeid uitvoeren of voor oudere werknemers zijn ook van toepas-

sing. Er bestaan ook bijzondere bepalingen in het geval van herstructureringen. Deze maatregelen zorgen ervoor dat er een trage, doch progressieve toename is vast te stellen van de arbeidsparticipatie van mannen en vrouwen ouder dan 55 jaar op de arbeidsmarkt. Ondanks deze toename blijft België in 2006 echter ruim 13% onder het EURO-15 gemiddelde scoren en meer dan 30% onder het gemiddelde van Zweden, dat het best scoort in Europa (Kiss, 2009).

### Gaat de wetgeving ver genoeg?

Uit het wetgevend kader is dus al vast te stellen dat zowel jonge medewerkers laten instromen in de juiste jobs en de ervaren medewerkers langer aan het werk houden niet enkel een kwestie is van 'moeten' maar ook van 'kunnen' en 'willen'. De situatie kan beheerst worden en de verandering in de leeftijdsstructuur is een succesvolle uitdaging voor bedrijven en de maatschappij (Illmarinen, 2001).

### Inzetbaarheidsmodel Securex

Securex is een van de erkende externe diensten voor preventie en bescherming in België, vergelijkbaar met de arbo-diensten. Securex heeft echter ook een departement dat instaat voor research en development, zowel op vlak van human resources (HR) als op vlak van welzijn op het werk. Vanuit deze hoek ontwikkelde Securex een visie op (duurzame) inzetbaarheid.

Bedrijven, werknemers, sociale partners én overheid dienen in de eerste plaats te werken aan *fysieke en mentale werk- en leefomstandigheden* die het voor werknemers mogelijk maken (Securex, 2012) om ook op latere leeftijd nog in staat te zijn om te werken ('ability'). Dit omvat bewustwording en actie van alle betrokken partijen. Onderzoek heeft uitgewezen dat gezondheidspromotie op het werk een van de meest betekenisvolle strategieën is om de productiviteit van de medewerkers te verbeteren (Iverson e.a., 2010). Uit onderzoek blijkt tevens dat met iedere euro die in gezondheidsbevordering op het werk wordt geïnvesteerd, de kosten van ziekteverzuim met 2,5 tot 4,8 euro dalen (Sockoll, Kramer & Bödeker, 2009).

Doch dit op zich is niet voldoende: er zijn tal van gezonde vijftigers die toch uittreden op die leeftijd. Naast gezondheid is er immers ook de wil nodig om door te werken. In ons inzetbaarheidsmodel spreken we hier van 'agility', namelijk het samenspel van *zich geëngageerd voelen* met het werk, *ingezet worden op talenten en sterktes*, en over voldoende *aanpassingsvermogen* beschikken

Vanuit onze holistische kijk op human capital zijn 'ability' en 'agility' dan ook onlosmakelijk met elkaar verbonden. Actie op enkel een van de twee assen garandeert qua inzetbaarheid op langere termijn een beperkt succes.

Het belang van de leidinggevenden en de bedrijfscultuur in dit verhaal moet niet worden onderschat. Leidinggeven vanuit controle en sturing, een overblijfsel uit de industriële revolutie, zal plaats moeten maken voor leiderschap vanuit vertrouwen en ondersteuning. Leidinggevenden

moeten immers aanvaarden dat kennis en expertise bij de medewerkers zit en dat zij al lang niet meer alle kennis en kunde kunnen omvatten. Bovendien dienen bedrijven een flankerend beleid te voeren dat werknemers bijstaat in hun streven om gezond, competent en geëngageerd te zijn en te blijven (Securex, 2012).

## Hoe werkt dit in de praktijk?

In de praktijk kan een werkgever dus inspelen op verschillende vlakken: verhogen van de ability (het werk 'kunnen' uitvoeren) maar ook van de agility (het werk 'willen' uitvoeren).

Werken op duurzame inzetbaarheid start bij een aanwervingsbeleid (Australian Government, 2011): een grondige analyse en omschrijving van het gezochte profiel, een correcte advertentie, een professioneel interview en relevante feedback naar alle kandidaten. Om de medewerkers op langere termijn op een positieve wijze aan een organisatie te binden dient men bovendien in te spelen op verschillende werkaspecten: aanpassen van de werkinhoud en -omgeving (vermijden van monotoon, repetitief of fysiek belastende taken), aandacht voor een goede work-life-balans, aangepaste training voor alle medewerkers, aanstellen van coaches/mentoren, mogelijkheid aangepast werk, voorzien in flexibele werkplanningen (zoals parttime werken, werk delen, thuiswerk, flexwerk, uitlenen van medewerkers), bevorderen van de gezondheid door integrale projecten rond gezondheids promotie, enzovoort.

Voor het verhogen van duurzame inzetbaarheid dient men dus in te zetten op de twee factoren:

- ability: de gezondheid van de medewerker in het bedrijf verhogen door het uitwerken van een gezondheidsbeleid. Hierbij dient zowel de fysieke, mentale als emotionele gezondheid in rekening genomen worden. Dit kunnen projecten zijn rond voeding, beweging, maar ook projecten rond de balans werk-privé, samenwerking met collega's en/of leidinggevenden, enzovoort. Al deze verschillende aspecten hebben namelijk invloed op de mate waarin men in staat is om ook naar de toekomst aan de slag te kunnen blijven;
- agility: de zin om te werken, het 'willen' blijven werken.

De aspecten die te maken hebben met agility zorgen ervoor dat een werknemer inziet welke zijn talenten zijn en hoe die het best op een zinvolle manier worden ingezet. Tevens wordt er gewerkt aan aanpassingsvermogen en het leren omgaan en voordeel halen uit voortdurend veranderende omstandigheden.

Om te werken rond duurzame inzetbaarheid is het noodzakelijk om verschillende partijen (HR, preventiedienst, managers, medewerker, specialisten) in een bedrijfscontext samen te brengen en creatief op zoek te gaan naar specifieke maatregelen die een zinvolle bijdrage kunnen leveren vanuit de invalshoeken 'ability' en 'agility' en vanuit deze oefening te komen tot een gericht actieplan.

## Referenties

- Australian Government (2011). *Investing in experience*. Commonwealth of Australia.
- Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J. (2003). *De organisatie en de oudere werknemer*. Bussum: Uitgeverij Coutinho bv.
- Ilmarinen, J. (2002). Physical Requirements Associated With the Work of Aging Workers in the European Union. *Experimental Aging Research*, 28, 7-23.
- Iverson, D., Lewis, K.L., Caputi, P. & Knospe, S. (2010) The cumulative impact and associated costs of multiple health conditions on employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52, 1206-1211.
- Kiss, P. (2002). Oudere werknemers. *Tijdschrift voor Geneeskunde*, 58, 23.
- Kiss, P. (2009). Oudere werknemers. In: E. Schleich, P. Kiss & L. Casteleyn. *Bijzondere werknemerscategorieën: jongeren, oudere werknemers, zwangeren en moeders*. Mechelen: Kluwer.
- Martens, H. & Bombaerts, G. (2008). *De hofnar en de kanarie onderweg, Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing*. Mechelen: Wolters Kluwer Belgium NV.
- Persdienst van de eerste minister (2005). Het generatiepact. Geraadpleegd op 10 oktober 2009, op <http://www.residencepalace.be>.
- Pirard, F. (2008). *Oudere werknemers tewerkstellen, sociale praktijkstudies*. Mechelen: Wolters Kluwer Belgium NV.
- Securex (2012). En ze leefden nog lang en gelukkig. Geraadpleegd op 7 februari 2013, op <http://www.securex.be/nl/detail-pagina/Whitepaper-En-ze-werkten-nog-lang...-en-gelukkig/>.
- Securex (2012). Hoe langer werken aantrekkelijk maken. Geraadpleegd op 7 februari 2013, op <http://www.securex.be/nl/detail-pagina/whitepaper-Hoe-langer-werken-aantrekkelijk-maken/>.
- Sockoll, I., Kramer, I. & Bödeker, W. (2009). *Effectiveness and economic benefits of workplace health promotion and prevention. Summary of the*