

Varea Duurzaam Inzetbare Medewerkers

Whitepaper

Inzetbaarheid oudere medewerker

Duurzame Inzetbaarheid Medewerkers

Varea Duurzaam Inzetbare Medewerker (DIM) heeft zich tot doel gesteld om de inzetbaarheid van alle medewerkers te verbeteren om een duurzame arbeidsrelatie tot het pensioen mogelijk te maken. De komende tijd zal het aandeel aan oudere medewerkers boven de 60 jaar alleen nog maar toenemen. Daarom is het zaak daar extra aandacht aan te besteden.

Door de snelle veranderingen in de vraag naar arbeid zal dit een krapte op de arbeidsmarkt geven die niet alleen kwantitatief, maar ook kwalitatief is. Bedrijven kunnen hierdoor straks niet meer aan voldoende gekwalificeerd medewerkers komen, zodat groei en productiviteit in het gedrang komt. De oudere medewerker wordt daardoor belangrijker. Wanneer de verhoging van de pensioenleeftijd werknemers bovendien langer aan het werk blijven, is duidelijk waarom duurzame inzetbaarheid ook in het arbeidsmarkt- en arbeidsomstandighedenbeleid topprioriteit is.

Het gaat niet alleen om willen en kunnen doorwerken tot de verwachte hogere pensioenleeftijd, maar ook om dit zo vitaal en productief mogelijk te doen.

“Langer leven, eerder afgeschreven”, hoeft niet meer op te gaan.

Varea DIM houdt zich al langere tijd bezig met de vraag hoe deze groep medewerkers zo vitaal en gemotiveerd mogelijk hun pensioen kunnen halen. Daarnaast zijn we bezig hoe ook andere jongere medewerkers zo goed mogelijk kunnen worden voorbereid en begeleid om zo lang mogelijk goed en met plezier te kunnen werken. In dit whitepaper vindt u veel informatie om de oudere medewerker goed te kunnen begeleiden om de inzetbaarheid zo hoog mogelijk te houden richting pensioen.

Enkele cijfers...

TNO heeft onderzocht en aangegeven dat van medewerkers van 50 tot 65 jaar MET fysiek belastend werk zo'n 45% nu aangeeft niet door te kunnen werken tot de AOW-leeftijd.

41% van de medewerkers ZONDER fysiek werk denkt niet door te kunnen werken tot de AOW-leeftijd. Dat zal zijn weerslag hebben op de inzetbaarheid van deze medewerkers. De capaciteiten en belastbaarheid van de oudere medewerker zullen voor een groot deel niet meer aansluiten bij de eisen van het werk. Dat betekent minder productiviteit en motivatie, met als gevolg meer ziekteverzuim. Vooral laagopgeleide ouderen zullen hier mee te maken krijgen.

In 1996 had 28% van de 55-plussers een baan. Nu is dat percentage verdubbeld, vooral binnen de groep 60-65 jaar. Ouderen boven de 50 jaar worden niet vaker werkloos dan anderen, maar áls ze werkloos worden, vinden ze minder snel weer ander werk. De gemiddelde periode voor werknemers boven de 55 jaar om een andere baan te vinden is 26 maanden (CBS, 2014). Veel 55-plussers blijven langer werkloos, raken ontmoedigd en verdwijnen uiteindelijk uit de statistieken.

In 2008 is 15% van de Nederlanders 65 jaar of ouder, terwijl in 2040 dit aantal gestegen zal zijn tot 27% (CBS, 2010). De kansen voor 55-plussers op de arbeidsmarkt zijn een stuk minder. Daarom is behoud van werk voor de oudere medewerker erg belangrijk, eerder stoppen met werken is eigenlijk geen optie meer. Ook is het verloren gaan van al die opgedane kennis, ervaring en inzichten van ouderen niet aantrekkelijk voor bedrijven. Maar hoe kunnen we er voor zorgen dat de oudere medewerkers aantrekkelijk blijven voor het bedrijf, en dat zij met plezier kunnen doorwerken?

Een kwart van de 50-plussers verwacht binnenkort hun baan te verliezen. Dertig procent van de oudere medewerkers maakt zich daar grote zorgen over.

De inzetbaarheid van werknemers is lang niet altijd optimaal. Zo'n 40% van de werknemers boven de 45 jaar ervaart knelpunten door het ouder worden en 60% van deze werknemers ervaart daardoor moeilijkheden in het werk. Meer dan een op de drie werknemers heeft behoefte aan ondersteuning om het werk de komende jaren te kunnen blijven uitvoeren.

Het valt op dat het verschil in verzuim tussen oud en jong met name wordt veroorzaakt door chronische aandoeningen. Bij werknemers van 15-24 jaar is het verzuim door het hebben van één of meer chronische aandoeningen 24% van het totale verzuim, bij werknemers 55-64 jaar is dat opgelopen naar 63%. (TNO, 2012a: 11).

De diagnose *psychische aandoening* ligt tot de leeftijd van 45 jaar aan relatief veel van de WIA-uitkeringen ten grondslag, terwijl oudere werkenden (45-64 jaar) vaker arbeidsongeschikt worden als gevolg van aandoeningen aan het bewegingsapparaat, hart- en vaatziekten en nieuwvormingen (kanker).

Vooroordelen oudere medewerkers

Vooroordelen die bij werkgevers leven om geen oudere medewerkers aan te nemen zijn:

- Hoge loonkosten,
- lagere productiviteit vooral bij fysiek zware functies,
- minder productieve uren door 'ontziemaatregelen',
- hogere pensioenlasten,
- hoger risico op ziekte en arbeidsongeschiktheid,
- lage veranderingsbereidheid en motivatie,
- niet passende of verouderde kennis en vaardigheden,
- hogere kosten bij ontslag, etc.

Werkgevers met negatieve percepties of vooroordelen nemen vaker negatieve besluiten ten opzichte van oudere werknemers rondom werving en selectie, training, promotie en uittreding (SEOR, 2011). Maar het kan ook andersom. SEO constateert dat zowel werkgevers die relatief veel oudere werknemers in dienst hebben als leidinggevendenden die zelf ouder zijn, vaker oudere sollicitanten aannemen (SEO, 2012). Gewenning en ervaring zouden belangrijke factoren zijn bij besluiten over het aannemen van oudere werknemers, evenals de waardering van de zachte kwaliteiten, zoals hierna omschreven.

Een eerste goede stap voor alle partijen is het opruimen van het vooroordeel dat oudere werknemers niet gemotiveerd, weinig productief en/of veel ziek zijn. Uit onderzoek blijkt dat nergens – eerder het tegenovergestelde.

Ten tweede moeten bedrijven en organisaties af van het automatisme om de baan aan te passen aan de oudere werknemer, bijvoorbeeld door hem te ontzien. Andersom is beter: zorg ervoor dat de oudere werknemer bij de baan blijft passen.

Proefplaatsing en verlengde proeftijd zorgen voor een grotere aannamekans van werkzoekende oudere werknemers (SEO, 2012). Dit suggereert dat onzekerheden voor werkgevers moeten worden weggenomen en dat verwachtingen vaker zijn gebaseerd op feiten.

Vooroordelen te lijf gaan met kennis dus.

Voordelen oudere medewerkers

Zo verschillen werkgevers en werknemers in hun idee over welke functieaspecten ertoe doen bij oudere werknemers. Volgens werkgevers scoren ouderen hoog op zachte kwaliteiten zoals betrouwbaarheid, betrokkenheid bij het werk, nauwkeurigheid, sociale vaardigheden en klantgerichtheid, maar minder hoog op harde kwaliteiten zoals creativiteit, flexibiliteit, opleidingsbereidheid, fysieke belastbaarheid en de toepassing van nieuwe technologieën, terwijl zij deze laatste juist hoog aanslaan. Werknemers zijn juist van mening dat de zachte aspecten ertoe doen (NIDI, 2007).

Bovendien tonen verschillende onderzoeken aan dat de vooroordelen die werkgevers vaak hebben niet op feiten zijn gebaseerd. Daarin wordt aangegeven dat ouderen heel veel ervaring en praktische kennis hebben, evenwichtiger zijn, meer betrokken bij het bedrijf, meer loyaal zijn en minder gevoelig voor stress. Ze zijn ook minder frequent ziek en zorgen voor een evenwichtig personeelsbestand. Het salaris van ouderen is vaak niet hoger dan een 45-jarige en de pensioenlasten zijn gelijk.

Daarnaast zijn er vanuit de overheid gunstige regelingen die het aantrekkelijk maken om oudere werknemers in dienst te nemen. Ook stijgt het werkvermogen van oudere medewerkers van boven de 60 jaar, het *healthy worker effect* genoemd.

Obstakels voor duurzame inzetbaarheid

Een belangrijk obstakel dat wordt ervaren is dat in de huidige situatie de 'oudere' werknemers nog niet hebben kunnen anticiperen op alle recente veranderingen en dat dit tijd kost. Werknemers hebben tot nu toe gedacht dat ze eerder konden stoppen met werken, maar door de verschuiving van de pensioenleeftijd blijkt dat niet meer te kunnen.

Het beeld dat men na 45 jaar werken met pensioen kan gaan, komt niet meer overeen met de realiteit. Doordat zij nog niet hebben kunnen anticiperen op de mogelijkheden om langer door te werken ondervinden zij nu alleen de nadelen ervan. Ook voor werkgevers wordt aangegeven dat de recente snelle ontwikkelingen ervoor hebben gezorgd dat bedrijven nog niet hebben kunnen anticiperen op deze veranderingen.

Een ander obstakel is het kennisniveau van herintreders. Om het personeelstekort dat ontstaat op te lossen oriënteren bedrijven zich veelal op buitenlandse werknemers, terwijl zij zich ook op herintreders kunnen richten. Een voordeel van herintreders is dat zij al opgeleid zijn en daarom beter geschikt zijn. Toch zijn herintreders moeilijk aan het werk te krijgen. Deze groep heeft de grootste afstand tot de arbeidsmarkt en is niet meer competent. Ze kunnen bijvoorbeeld niet omgaan met de computer en hebben een gesloten tijdsperspectief, wat betekent dat ze een meer begrensde visie hebben van de tijd die hen resteert (een 'tijd tot de dood' perspectief).

Samengevat, zijn er nog de volgende obstakels:

- Doorwerken is juridisch en wettelijk nog niet goed realiseerbaar. Er zijn belangrijke hiaten in de wetgeving en onduidelijkheden in de arbeidsvoorwaarden als het gaat om het aannemen en behouden van oudere werknemers (met tijdelijke contracten).
- Demotie is nog steeds een taboe.
- Ouderen hebben een minder goede kans op de arbeidsmarkt.
- Negatieve beeldvorming oudere (werknemer).

Plannen van de overheid

Hoewel de aandacht voor duurzame inzetbaarheid toe neemt, zien we nog maar weinig concrete resultaten bij werkgevers. Activiteiten in bedrijven zijn vooral gericht op gezondheidsbevordering, werktijden en stimuleren van individuele ontwikkeling. Ook het terugdringen van ontsiemaatregelen wordt genoemd, omdat die stigmatiserend zouden werken. De rol van de vakbeweging is niet altijd even duidelijk en soms tegendraads, zeker in situaties bij het bespreekbaar maken van arbeidsvoorwaarden.

De visie die binnen het Nationaal Inzetbaarheidsplan (TNO, 2010) wordt gehanteerd is dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is van zowel de werkgever als de werknemer.

“Optimaal inzetbare werknemers leveren goede arbeidsprestaties, zijn gezond, gemotiveerd, competent en hebben een goede werkprivé balans. De werkgever is aan zet om hierin te faciliteren en werknemers om de verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen vitaliteit en inzetbaarheid”.

Het kabinet en de sociale partners willen de positie van 50-plussers op de arbeidsmarkt snel en structureel versterken en hebben de ambitie dat er in 2020 geen onderscheid meer is tussen 50-plussers en 50-minners. Daarvoor is het actieplan **'Perspectief voor 50-plussers'** opgesteld met als doelen:

- hogere arbeidsparticipatie;
- minder kans op langdurige werkloosheid;
- kennis van dit maatschappelijke probleem vergroten;
- beeldvorming verbeteren;
- wendbaarheid verbeteren;
- toename van scholingsinspanning.

De resultaten van plannen om de positie van 50-plussers te verbeteren valt tot nu toe tegen. De overheid heeft veel inzet gepleegd op het ondersteunen van werklozen. Maar zoals eerder gesteld, 50 plussers worden niet vaker werkloos dan andere leeftijdsgroepen, maar als zij eenmaal werkloos zijn vinden ze moeilijk ander werk.

De aanpak van de overheid bestaat uit een combinatie van voortzetting van bestaande en nieuwe maatregelen. De belangrijkste nieuwe maatregelen in dit actieplan zijn:

- Introductie van het 2e loopbaan advies in combinatie met het centraal aanspreekpunt voor werkgevers om de wendbaarheid van werkende 50-plussers op de arbeidsmarkt te vergroten;
- Intensieve ondersteuning aan werkzoekenden die het hoogste risico hebben op langdurige werkloosheid;
- Wegnemen belemmeringen bij de aansluiting van vraag en aanbod in combinatie met ondersteuning van (MKB) ondernemingen;
- Verlagen no-risk polis naar 56 jaar;
- Experimenten meer werk;
- Een campagne om de beeldvorming over 50-plussers te verbeteren.

Het actieplan gaat zoveel mogelijk uit van maatwerk.

Waardoor vermindert de inzetbaarheid van ouderen.

Een medewerker zal beoordelen of het werk aansluit bij zijn/haar kennis, vaardigheden, interesses, waarden en (financiële) behoeften. Dit om een z.g. ‘misfit’ te voorkomen.

Problemen ontstaan er als oudere medewerkers niet meer goed toegerust zijn om het werk te doen. Dat kan zijn dat de eisen en de belasting van het werk is toegenomen, of dat de belastbaarheid van medewerkers, door gezondheidsklachten of toename van leeftijd, achteruit is gegaan. Ook kunnen de kennis en vaardigheden te kort schieten bij het veranderde werk. Allemaal zaken die effect hebben op de kwaliteit, productiviteit en ziekteverzuim.

Na verloop van tijd en oplopen van de leeftijd kan er een misfit optreden door:

- **Kwalificatieveroudering**
Wat in het werk aan fysieke & mentale vermogens en kennis & vaardigheden gevraagd wordt, sluit niet meer aan bij de capaciteiten van de medewerker.
- **Motivatieveroudering**
Wat het werk aan inhoud, betekenis, waardering en arbeidsvoorwaarden biedt, sluit niet meer aan bij de behoeftes en privésituatie van de medewerker.

Vermindering van de inzetbaarheid van medewerkers kan daarnaast ook veroorzaakt worden door:

- Hogere werkbelasting
- Gezondheidsklachten medewerkers
- Verminderde belastbaarheid medewerkers
- Onderbenutting van talenten en kennis
- Onbalans werk – privé
- Weinig regelmogelijkheden
- Eentonig werk

Wat kan de medewerker daar aan doen

Duurzame inzetbaarheid begint bij het besef bij medewerkers dat het onderwerp van belang is, en dat dit bespreekbaar moet worden gemaakt. Ook medewerkers zouden bijvoorbeeld met hun leidinggevenden in gesprek kunnen gaan over hun verwachtingen en ontwikkelingsmogelijkheden.

Om oudere werknemers langer te laten werken, dient er zowel bij de werkgever als bij de medewerker een *mentaliteitsomslag* plaats te vinden. De ontwikkeling van de medewerker zou het criterium moeten zijn. Werkgevers zouden deze ontwikkeling meer moeten faciliteren.

Er wordt verwacht dat op het moment dat er geld is voor opleidingen (van de overheid of de werkgever) medewerkers ook bereid zijn om een opleiding te volgen. Dat is niet altijd het geval. Het is belangrijk dat medewerkers vanaf hun 45e, of zelfs vanaf het moment dat ze beginnen met werken (vanuit preventief oogpunt), inzetbaar blijven zodat zij tot hun pensioen met plezier kunnen doorwerken. Daar moeten medewerkers zich meer bewust van zijn.

Het is belangrijk voor de medewerker om in zijn beroep in beweging te blijven. Een taak erbij krijgen kan een belangrijke interventie zijn gericht op de arbeidsomstandigheden. Iets nieuws leren of aan een project meewerken, levert volgens de onderzoeken veel vitaliteit op.

Demotie

In Nederland is demotie (een stap of meerdere stappen omlaag doen in de carrière) maatschappelijk onaanvaardbaar, terwijl demotie voor de werkgever een betaalbare en aantrekkelijke maatregel is om oudere werknemers te behouden. Medewerkers kunnen zo langer blijven doorwerken.

Engeland wordt gezien als een positief voorbeeld. In Engeland ligt de top van het inkomen rond de vijftig jaar, daarna daalt het weer. Meer oudere werknemers hebben een baan en hebben bovendien de status van senior met veel kennis.

In Nederland willen oudere werknemers geen stap terugdoen in de arbeidsvoorwaarden. Werknemers vinden het niet erg om minder verantwoordelijkheid te dragen, maar willen niet achteruitgaan in hun status en loon. En dat is vreemd, want oudere medewerkers zijn over hun piek heen en hebben ook veel minder kosten. Het huis is vaak al afbetaald en de kinderen zijn de deur uit. Ook kan het verschil tussen het oude en nieuwe salaris geleidelijk afgebouwd worden, en kan de pensioenopbouw in stand blijven.

Nederland zou wellicht meer op het Engelse voorbeeld moeten gaan lijken. Waar men voorheen in een relatief veeleisende baan zat, kan men een stap terug doen wanneer dit gewenst is. Zo is het wellicht ook realistischer om langer door te werken. Hierbij is het belangrijk om het label 'Demotie' te verwerpen, en een nieuw vormgegeven beleid te voeren waarbij de achterliggende gedachte zich niet richt op loonstijging maar wel op roulatie in werkzaamheden.

Kortom, beide partijen moeten meer verantwoordelijkheid voelen, zodat er geen sprake meer kan zijn van vrijblijvendheid aan beide kanten.

Wat kan de werkgever doen

Het lijkt er op dat het verbeteren van de inzetbaarheid alleen over de medewerkers gaat. Maar niets is minder waar. Werkgevers zijn onmisbaar om de goede werkomstandigheden te creëren waarin medewerkers kunnen werken aan een optimale inzetbaarheid.

Werknemers willen vaak meer autonomie en zich oprecht verbinden met het bedrijf. Ieder medewerker wil zich, binnen de bandbreedte van zijn mogelijkheden, competent voelen, en daar dragen opleidings- en leermogelijkheden aan bij. Ten tweede willen mensen meer autonomie en regelmogelijkheden.

Ten derde willen mensen zich verbinden met andere mensen, en dat gebeurt bij uitstek in goede gesprekken. Het vergt veel uitleg, veel praten en consequent volhouden om de werksfeer en mentaliteit te veranderen. Dit kan bereikt worden door de dialoog aan te gaan over werk en loopbaan, daarover afspraken te maken, en ze meer te betrekken bij de koers van het bedrijf. Op deze manier kunnen er afspraken op maat worden gemaakt over duurzame inzetbaarheid.

Deze heten ook wel i-deals (Rousseau, 2005) en verwijzen naar speciale afspraken die medewerkers met hun werkgever maken waardoor het werk goed bij hun eigen situatie past én bij wat de organisatie belangrijk vindt.

Aanknopingspunten zijn:

1. Geef mensen het gevoel dat ze invloed hebben op wat hen overkomt,
2. Versterk het vertrouwen bij mensen dat ze veranderingen kunnen bijhouden,
3. Biedt mensen autonomie en invloed op werkzaamheden,
4. Betrek mensen in de besluitvorming,
5. Biedt steun aan langer doorwerken,
6. Versterk de (ervaren) gezondheid,

7. Biedt mogelijkheden om te leren,
8. Help mensen het gevoel te behouden waardevol te zijn,
9. Vermijd elke schijn van leeftijdsdiscriminatie,
10. Betrek een eventuele partner bij het stimuleren van doorwerken,
11. Maak van 'ontziemaatregelen' zoveel als mogelijk weer 'zie-maatregelen'.

Het is belangrijk dat er weer een 'fit' ontstaat tussen het werk en de medewerker.

Person-Job fit

De Person-Job fit richt zich op het verbeteren en ontwikkelen van de leefstijl, gezondheid, belastbaarheid, weerbaarheid, kennis en vaardigheden van de medewerker.

- Ontwikkeling en verbetering (aanpassing) van de werknemer voor het werk
- Een fit tussen wat de werknemer kan en wat het werk vraagt.
- Een fit tussen wat de werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt.

Job-Person fit

De Job-Person fit worden de loopbaan, functie, werkinhoud of arbeidsomstandigheden en –voorwaarden aangepast aan de medewerker.

- Loopbaan en werk wordt aangepast aan de werknemer
 - Loopbaan
 - Functie/baan (taken/werkzaamheden)
 - Werkinhoud
 - Arbeidsomstandigheden
 - Leiderschap
 - Transformationeel leiderschap
 - Arbeidsvoorwaarden.

Waarom merken we daar nog zo weinig van

Veel bedrijven doen op papier wel aan duurzame inzetbaarheid, maar in de praktijk heeft het allemaal nog weinig effect. In de cao's staan prachtige volzinnen en protocollen maar in de praktijk zien we daar maar weinig van terug. Projecten bij bedrijven worden enthousiast gestart, maar hebben uiteindelijk weinig resultaat. Het zijn het niet de kosten, de kennis of de inspanningen waarop het vast loopt. Ook de cao of de weerstand van bonden en OR vormt in het algemeen geen belemmering. De vier meest genoemde oorzaken zijn:

1. Visie en ondersteuning van management ontbreekt.

Het management heeft andere prioriteiten. Er heerst vaak niet een het-kan-beter-cultuur, het heeft geen prioriteit. De focus ligt vaak op de korte termijn. Van de werkgevers vindt slecht 35 procent dat duurzame inzetbaarheid een hoge prioriteit krijgt in hun organisatie. Ook HR- managers zien vaak het belang wel in, maar omdat er geen urgentie is, doen veel bedrijven er weinig mee. Duurzame inzetbaarheid vergt een consistent beleid dat gedurende vele jaren moet worden voortgezet om het te verankeren in het bedrijfsbeleid.

2. Werknemers zien het belang van duurzame inzetbaarheid niet in.

Veel oudere werknemers stellen zich vrij passief op als het om inzetbaarheid gaat.

De snelle veranderingen in het werk geven blijkbaar geen belletje om er iets mee te gaan doen. Ze vertrouwen er ten onrechte op dat er wel weer een oplossing komt. Het is ze vroeger ook nooit gevraagd.

3. Het ontbreken van onderling vertrouwen.

Uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat investeren in vertrouwen essentieel is om een inzetbaarheidstraject te laten slagen. Vooral daar waar trajecten gepaard gaan met veranderingen in de organisatie is aandacht voor vertrouwen hard nodig. Het is nodig is om tot effectieve oplossingen te komen. Alleen met openheid en dialoog kan het vertrouwen worden opgebouwd.

4. 60% van de ondervraagde HRM-ers heeft onvoldoende deskundige ondersteuning.

Werkgevers verwachten dat HR voldoende kennis, vaardigheden en capaciteit in huis heeft. De praktijk is echter anders. HR heeft de handen vol aan de dagelijkse zaken, waardoor de tijd ontbreekt om kennis te vergaren en trajecten goed te begeleiden. Een effectieve aanpak van duurzame inzetbaarheid is afhankelijk van veel factoren. Het zo maar ergens beginnen, goed bedoeld maar zonder deugdelijke analyse of begeleiding, resulteert dikwijls in lang slepende en verzande trajecten. Bedrijven doen blijkbaar op papier wel veel aan duurzame inzetbaarheid, maar in de praktijk heeft het helaas allemaal nog weinig effect.

De gehanteerde maatregelen zijn er met name op gericht om de inzetbaarheid van de ouder wordende medewerker niet verder onder druk te zetten en/of het huidige niveau van functioneren in dezelfde baan te behouden en te onderhouden.

Helaas denkt men nog maar in geringe mate aan het inzetten van andere onbenutte kwaliteiten van deze werknemers en/of aan verdere (loopbaan)ontwikkeling. Ook een tweede of derde carrière, waarbij de werknemer de kans krijgt opnieuw uitgedaagd te worden in het werk, blijft helaas nog buiten beeld. Het spreekwoordelijk 'kwartje' lijkt bij HRM nog niet gevallen. Men realiseert zich nog onvoldoende dat als men werknemers tot het 66e of 67e levensjaar competent, gemotiveerd, gezond en productief wil laten doorwerken, men anders met deze werknemers moet omgaan.

Onze aanpak

De aanpak van Varea DIM is in de eerste plaats gericht op waar knelpunten in de inzetbaarheid zich voordoen of verwacht worden. Niet alles hoeft meteen veranderd te worden om de inzetbaarheid te verbeteren. Een goede oriëntatie op de problematiek is belangrijk als basis. Daarna moet er een dialoog gestart worden met de betreffende medewerker(s) en de leiding.

Aandachtsgebieden bij duurzame inzetbaarheid liggen meestal bij:

- Vitaliteit / gezondheid / verzuim
- Loopbaan / persoonlijke ontwikkeling
- Motivatie / zingeving
- Leiderschap
- Onderlinge communicatie
- Competenties / vakmanschap
- Werkbelasting / arbeidsomstandigheden
- Balans werk - privé

Onze ervaring is dat het altijd om maatwerk gaat. Wat goed is in een organisatie, hoeft niet te werken bij een andere. Een goede analyse van de huidige situatie is een vereiste om tot een goede aanpak te

komen. Daarvoor heeft Varea DIM goede en door TNO gevalideerde instrumenten tot beschikking staan. Aan de andere kant is een goede dialoog tussen de werkgever en de medewerkers van cruciaal belang om een verbetering van de inzetbaarheid te doen slagen.

Vaak praten werkgever wel met hun medewerkers, maar niet altijd over de dingen waar het om gaat. Dan heb je meer nodig dan 1 of 2 keer per jaar een functioneringsgesprek.

Inzicht in de huidige situatie

Er moet bepaald worden hoe de huidige situatie is en hoe medewerkers dat ervaren. Wat vinden zij ervan, hoe is hun situatie, wat zijn de klachten/tekortkomingen en welke oplossingen zien zij zelf. Dat doen we met gevalideerde vragenlijsten.

Gezamenlijk actieplan

Dan kunnen we bepalen wat het gewenste resultaat is en hoe we dat kunnen bereiken. Middels een gezamenlijk actieplan of plan van aanpak kunnen zaken worden ingezet en medewerkers in beweging komen. Maatwerk is daarbij belangrijk, evenals een goede communicatie binnen de organisatie. Ook kan voor elke regio de aanpak anders zijn.

Professionele begeleiding

Het hele proces om tot resultaat te komen wordt door een deskundige inzetbaarheidsadviseur begeleid en ondersteund. Periodiek wordt het proces geëvalueerd en zo nodig bijgesteld om tot het beste resultaat te komen. De behoefte van (oudere) medewerkers om inzetbaar te blijven verschilt per individu. Een goed duurzaam inzetbaarheidsprogramma houdt daar rekening mee.

4 routes naar meer inzetbaarheid

Kortweg zijn er 4 hoofdroutes voor verduurzaming van inzetbaarheid:

- **Vitaliteits-route**
 - Verzuim- & gezondheidsbeleid
 - Vitaal vakmanschap
- **Ontwikkel-route**
 - Opleiding / scholing
 - Omscholen
- **Baanherontwerp-route**
 - Extra vrije dagen
 - Kortere werkweek
 - Taakverlichting / -roulatie
 - Functieverbreiding / -aanpassing
 - Demotie / Remotie
- **Mobiliteits-route**
 - Loopbaangesprekken
 - Vervroegde uittreding
 - Teruggang in functie of werkzaamheden (demotie/remotie)

Deze 4 routes liggen gedeeltelijk in elkaars verlengde. Elk van deze routes kan ook afzonderlijk effectief zijn om de inzetbaarheid te verbeteren.