

# Aan de slag met duurzame inzetbaarheid

---

VAN DIALOOG  
NAAR RENDEMENT

Peter Dona

Werken  
met DI  
Analytics

Boom

# **Aan de slag met duurzame inzetbaarheid**

*Van dialoog naar rendement*

Peter Dona

**Boom**

# Inhoudsopgave

Voorwoord door Hanneke Koel en René Oud	5
Inleiding	13
<b>1 Duurzame inzetbaarheid: toekomstperspectief of hype?</b>	<b>17</b>
1.1 Inleiding	17
1.1.1 Kernontwikkelingen in maatschappij, economie en arbeid	19
1.2 Fundamenten visie duurzame inzetbaarheid: rol werkgever & werknemer	22
1.2.1 Gedachtegoed van Amartya Sen	22
1.2.2 Werk als waarde, model en theorie Van der Klink	23
1.2.3 Visie duurzame inzetbaarheid	25
<b>DEEL I THEORETISCH FUNDAMENT: VISIE EN MODEL DUURZAME INZETBAARHEID</b>	<b>27</b>
<b>2 Visie op duurzame inzetbaarheid en het DISC2-model</b>	<b>31</b>
2.1 Inleiding	31
2.2 Van verzuimbeleid naar duurzame inzetbaarheid	32
2.3 Nieuwe inzichten en visie: doorontwikkeling van het model	37
2.3.1 Van werknemersperspectief naar eigenaarschap	37
2.3.2 Aanscherping dimensies duurzame inzetbaarheid: nieuwe visie werknemersperspectief	38
2.3.3 Van werkgeversperspectief naar dienend leiderschap	39
2.3.4 Aanscherping dimensies duurzame inzetbaarheid: nieuwe visie werkgeversperspectief	41
2.4 Dialoog als bindmiddel voor duurzame inzetbaarheid	43
2.4.1 Inleiding	43

2.4.2	Wat is een (effectieve) dialoog?	44
2.5	Dialoog in de praktijk	48
<b>Werk als waarde en basis voor de dialoog binnen de organisatie</b>		
<b>Prof. dr. Jac van der Klink</b>		49
	Inleiding	49
	Toepassing in de dialoog: individueel, groep en collectief	51
	<i>Dialoog op individueel niveau</i>	51
	<i>Dialoog op groepsniveau</i>	55
	<i>Toepassing op collectief (organisatie) niveau</i>	56
	Conclusie	57
<b>3</b>	<b>Gezondheid &amp; vitaliteit: de vitale organisatie &amp; medewerker</b>	59
3.1	De vitale medewerker: achtergronden en trends	59
3.1.1	<i>De dimensie gezondheid &amp; vitaliteit</i>	62
3.2	Fysieke gezondheid	63
3.2.1	<i>Leefstijl en ziekteverzuim</i>	64
3.3	Mentale gezondheid	66
3.4	Zingeving	69
3.5	(Mentale) veerkracht	70
3.6	Samenvatting & conclusies	73
<b>Het vitaliteits- en gezondheidsbeleid bij Vanderlande</b>		
<b>Mike Lie-A Lien</b>		75
	Vanderlande Industries B.V.	75
	Aanleiding	75
	Hoe doen we dit?	77
	Onze werkwijze	79
<b>4</b>	<b>Flexibiliteit: de bekwame organisatie &amp; medewerker</b>	83
4.1	Achtergronden & trends	83
4.2	De dimensie flexibiliteit	86
4.3	Kennis en vaardigheden	86
4.3.1	<i>Investeren in opleiding en ontwikkeling in bedrijven</i>	87
4.3.2	<i>Autonomie als cruciale factor bij leren en ontwikkelen</i>	87
4.3.3	<i>Een leven lang leren</i>	89
4.4	Een leven lang leren (en ontwikkelen) in een agile wereld	90
4.5	Leerveranderend vermogen (learning agility)	90
4.6	Functieverblijfsduur, langer doorwerken en kwalificatieveroudering	92
4.6.1	<i>Gevolgen van ouder worden</i>	92

4.6.2	<i>Functieverblijfsduren en verandervermogen</i>	93
4.6.3	<i>Een leven lang leren en loopbaanbeleid</i>	95
4.6.4	<i>Een leven lang ontwikkelen vraagt om eigenaarschap van de werknemer</i>	95
4.6.5	<i>Acties vanuit de overheid</i>	96
4.6.6	<i>Obsoletie en kwalificatieveroudering</i>	96
4.7	<i>Samenvatting &amp; conclusies</i>	99
<b>Praktijkcase A.Hak Verzuim en obsoletie: praktijkonderzoek</b>		
<b>Angela Messioui</b>		
	Het onderzoek	101
	De onderzoeksresultaten	101
	<i>Technische obsoletie</i>	102
	<i>Economische obsoletie</i>	102
	<i>Perspectivische obsoletie</i>	103
	<i>Mogelijk verband met verzuim</i>	104
	Advies naar aanleiding van het onderzoek	104
	Visie op de aanpak van obsoletie	105
<b>5</b>	<b>Mobiliteit: de wendbare organisatie &amp; medewerker</b>	107
5.1	Achtergronden & trends	107
5.1.1	<i>De dimensie mobiliteit</i>	107
5.2	Wendbaarheid en de arbeidsmarkt	109
5.2.1	<i>De agile arbeidsmarkt en mobiliteit</i>	110
5.2.2	<i>Ontwikkelingen arbeidsmobiliteit</i>	112
5.2.3	<i>Wendbaarheid en de werknemer</i>	112
5.3	Duurzame loopbanen	114
5.3.1	<i>Van traditionele naar duurzame loopbaan</i>	114
5.4	Talenten erkennen, herkennen en benutten: durven & mogen veranderen	117
5.4.1	<i>Talentontwikkeling</i>	118
5.4.2	<i>Talentmanagementmodel van Gagné</i>	118
5.4.3	<i>Employee experience</i>	120
5.5	Levensfase, generatie & mobiliteit	120
5.5.1	<i>Levensfasen en levensloop</i>	121
5.5.2	<i>Generatieontwikkelingen</i>	123
5.5.3	<i>Generatie Z</i>	125
5.6	<i>Samenvatting &amp; conclusies</i>	126

<b>6 De veerkrachtige organisatie &amp; medewerker</b>	129
6.1 Cultuur & leiderschap: achtergronden & trends	129
6.2 (Positief) werkklimaat	132
6.2.1 <i>Een positief werkklimaat</i>	133
6.3 Leiderschap	134
6.3.1 <i>Dienend leiderschap volgens Nuijten</i>	135
6.3.2 <i>Dienend leiderschap volgens Broeckaert</i>	135
6.3.3 <i>Mijn visie op dienend leiderschap</i>	135
6.4 Eigenaarschap	136
6.4.1 <i>Mijn visie op eigenaarschap</i>	136
6.5 Dialoog	137
6.6 Betrokkenheid, bevlogenheid en werkgeluk	139
6.6.1 <i>Betrokkenheid en engagement</i>	139
6.6.2 <i>Bevlogenheid</i>	141
6.7 Samenvatting & conclusies	142
<b>DEEL II DE PRAKTIJK:</b>	
<b>AAN DE SLAG MET DUURZAME INZETBAARHEID</b>	145
<b>7 Strategisch aan de slag met duurzame inzetbaarheid</b>	147
7.1 Inleiding	147
7.2 Het strategisch belang van beleid duurzame inzetbaarheid	148
7.3 Strategie en bewustwording	148
7.4 DISC en het DISC2-model als strategisch analysemodel	149
7.4.1 <i>Stap 1 Werkblad Strategische verkenningen</i>	150
7.4.2 <i>Stap 2: Werkblad strategische analyse huidig beleid duurzame inzetbaarheid</i>	153
7.4.3 <i>Stap 3 Werkblad monitoren en meten (kengetallen &amp; benchmark)</i>	155
7.4.4 <i>Stap 4: Werkblad Oplossingen en interventies</i>	157
7.5 Digitale scan duurzame inzetbaarheid: DI-scan	158
7.6 Proces- en veranderaanpak	161
<b>Praktijkcase zorginstelling St. Anna Boxmeer</b>	163
De organisatie	163
Visie en ontwikkelingen	163
Kengetallen St. Anna	164
Kengetallen ziekteverzuim	165
Vraagstelling St. Anna	165
Resultaat DI-scan: stand van zaken beleid duurzame inzetbaarheid St. Anna	166
Conclusies uit de DI-scan en benchmarkvergelijking	167
Advies en oplossingsrichtingen	168

<b>8</b>	<b>Interventies werken aan duurzame inzetbaarheid: De vitale organisatie &amp; de vitale medewerker</b>	171
8.1	Inleiding	171
8.1.1	<i>Fundament in de Arbowet</i>	171
8.1.2	<i>Toelichting verdieping &amp; diagnose-interventies (VDI)</i>	173
8.1.3	<i>Toelichting actie- &amp; veranderinterventies (AVI)</i>	173
8.2	Interventies de vitale organisatie & medewerker	173
8.2.1	<i>Verdieping &amp; diagnose-interventies</i>	174
8.2.2	<i>Actie- &amp; veranderinterventies</i>	184
8.2.3	<i>Positieve gezondheid als veranderinterventie</i>	192
8.2.4	<i>Mentale verandering als interventie</i>	194
<b>9</b>	<b>Interventies: werken aan duurzame inzetbaarheid: De bekwame &amp; wendbare organisatie &amp; medewerker</b>	199
9.1	Inleiding	199
9.2	Interventies agile c.q. wendbare werknemer	200
9.3	Interventies verandervermogen en veranderweerstand	201
9.4	Leer- en ontwikkelbehoeften	203
9.4.1	<i>Mooier werk: de baaningenieurs</i>	204
9.5	Interventies strategische personeelsplanning (SPP)	204
9.6	Learning Agility Scan/leerverandervermogen	208
9.7	Talentscan en talentontwikkeling	210
9.8	Arbeidsmarktfitheid & Loopbaan-apk	212
9.9	Systeem voor Individuele Motivatie Analyse (SIMA®)	215
<b>10</b>	<b>Interventies: werken aan duurzame inzetbaarheid: De veerkrachtige organisatie &amp; medewerker</b>	217
10.1	Inleiding	217
10.2	De wendbare organisatie	217
10.3	Positief werkklimaat	220
10.4	Leiderschap	221
10.4.1	<i>Octagram Quinn en Insights Discovery</i>	221
10.4.2	<i>Checklist transactioneel versus transformationeel leiderschap en meten van dienend leiderschap</i>	224
10.4.3	<i>Veranderinterventies leiderschap</i>	226
10.4.4	<i>Leiderschapsprogramma op basis van gedachtegoed Stephen Covey</i>	228
10.5	Eigenaarschap	229
10.6	Dialogoog	230
10.6.1	<i>DISC2-model als dialoogtool</i>	231
10.6.2	<i>Positieve gezondheid als interventieaanpak</i>	233

10.7	Betrokkenheid (engagement), bevlogenheid en werkgeluk	235
10.7.1	<i>Betrokkenheid (engagement) onderzoeken</i>	235
10.7.2	<i>Bevlogenheid onderzoeken</i>	235
10.7.3	<i>Een andere kijk op betrokkenheid en bevlogenheid</i>	236
10.8	Samenvatting en afsluiting	238
<b>11</b>	<b>DI-analytics in de praktijk</b>	241
11.1	Inleiding	241
11.1.1	<i>Ken- &amp; stuurgetallen duurzame inzetbaarheid</i>	243
11.1.2	<i>DI-analytics</i>	249
11.2	Casebeschrijving dienstverlenende organisatie en resultaten onderzoek	251
11.2.1	<i>Organisatieschets Presento</i>	251
11.2.2	<i>Resultaten medewerkersonderzoek</i>	253
11.3	DI-analytics: wat zeggen de cijfers?	260
11.3.1	<i>Vitaliteit-analytics</i>	261
11.3.2	<i>Bekwaamheid &amp; wendbaarheid-analytics</i>	266
11.3.3	<i>Veerkracht-analytics</i>	272
11.4	Voorspellende analytics en scenarioadvisering	276
11.4.1	<i>Scenario 1: Versterken &amp; verhogen betrokkenheid en bevlogenheid medewerkers</i>	277
11.4.2	<i>Scenario 2: Optimaliseren vitaliteit en werkvermogen</i>	279
11.4.3	<i>Conclusies werkvermogen en kosten</i>	281
	<b>Nawoord</b>	285
	<b>Dankwoord</b>	287
	<b>Over de auteur</b>	291
	<b>Bijlage 1 Lijst DI-analytics</b>	297
	<b>Bijlage 2 Dialoogkaart</b>	303
	<b>Literatuur en bronnen</b>	305
	<b>Index</b>	315



# Inleiding

Ik krijg regelmatig de opmerking: 'Peter, duurzame inzetbaarheid, leuk hoor, maar wat een containerbegrip, wat moet je ermee, waar moet je beginnen, nee, laat maar, mij te ingewikkeld, het is vooral een modewoord, een trend, dat waait wel weer over!'

Zeker, je kan het zien en ervaren als 'een container vol met begrippen, theorieën en modellen'. Mijn vraag is dan: heb je wel de juiste handvatten om er niet alleen mee aan de slag te gaan, maar ook om het 'vast te pakken, te doorgronden en het je eigen te maken'?

Mijn ervaringen met duurzame inzetbaarheid komen voort uit het HRM-vak, het werken bij arbodiensten, maar vooral uit de ontwikkeling van het concept Integraal Gezondheidsmanagement (IGM) dat in de jaren 2004-2008 werd ontwikkeld door TNO, waaraan ik een bijdrage heb mogen leveren. Maar ook mijn bijdragen aan verschillende NEN-commissies op het gebied van duurzame inzetbaarheid hebben mij geholpen om het begrip duurzame inzetbaarheid steeds beter te duiden.

Dat was het begin van de route naar duurzame inzetbaarheid die heden ten dage nog steeds voortduurt. Een route waarin ik vooral op zoek ben geweest om het begrip duurzame inzetbaarheid tastbaar te maken, zodanig dat er in organisaties praktisch mee aan de slag gegaan kan worden. Om te kunnen onderzoeken waar organisaties staan ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, om het te kunnen meten en welke oplossingen of interventies dan passen. Dit leidde in 2011-2012 tot de ontwikkeling van de duurzame inzetbaarheidsscorecard (het DISC-model), een tot op vandaag zeer succesvol en veelvuldig gekopieerd model, waarin twee perspectieven werden geïntegreerd: het werknemers- en werkgeversperspectief. Deze hebben vier dimensies: gezondheid en vitaliteit, flexibiliteit, mobiliteit en cultuur en leiderschap, waarmee het containerbegrip duurzame inzetbaarheid sterk werd vereenvoudigd en praktisch toepasbaar werd gemaakt.

Anno eind 2019, na vele toepassingen van het DISC-model in organisaties, vele workshops en trainingen over het toepassen van het model, en vele Avans Plus leergangen register adviseur/consultant duurzame inzetbaarheid, met tien- tot honderdtal deelnemers en organisaties, is het tijd voor bezinning, reflectie en vernieuwing. Dat heeft zijn neerslag gevonden in het boek dat je nu in handen hebt.

Daarnaast had ik ook de behoefte om mijn in de praktijk opgedane ervaring en kennis, werkwijzen, instrumenten en handvatten te delen met degenen die daadwerkelijk aan de slag willen met duurzame inzetbaarheid. In het boek zijn dan ook zowel op strategisch niveau als op tactisch en operationeel niveau diverse instrumenten als checklists, vragenlijsten, interventieadviezen, et cetera opgenomen waarmee jij direct in de praktijk aan de slag kunt.

Hierbij was en is voor mij een van de allerbelangrijkste lessen uit de praktijk dat de dialoog tussen werkgever of leidinggevende en medewerker cruciaal is voor de effectiviteit en het succes van duurzame inzetbaarheid.

Blijkbaar is er meer nodig dan het integreren van de werknemers- en werkgeversperspectieven om dat te realiseren.

Het lijkt ook wel of we zijn ‘vergeten’ hoe we met elkaar in dialoog moeten gaan, en we hebben blijkbaar allerlei woorden nodig, zoals het ‘goede gesprek’, ‘het echte gesprek’ om dit voor elkaar te krijgen. Maar is het vergeten of vinden we het überhaupt lastig om over soms ‘moeilijke en gevoelige thema’s’ met elkaar te spreken, zoals je vitaliteit, wat doe je aan ontwikkelen en leren, heb je het hier wel naar je zin, et cetera?

Nog steeds is het lastig om als medewerker in je organisatie aan te geven dat je je minder op je plek voelt en dat je op termijn misschien weleens iets anders zou willen. Dan ben je nog steeds gelijk ‘out’, word je niet meer betrokken in de informatiestroom, staat je baan zekerheid op de tocht. Dus ja, dialoog is blijkbaar moeilijk, en niet zonder risico’s.

Al decennialang worden er boeken, artikelen en onderzoeken aan gepend, en zien we steeds nieuwe leiderschapsstijlen langskomen waarmee de dialoog mogelijk wordt gemaakt. We zien de afgelopen jaren tegelijkertijd de tendens dat de werknemer geacht wordt eigen verantwoordelijkheid te nemen, regie over de eigen inzetbaarheid, of zoals wij het noemen eigenaarschap te nemen en dragen.

Misschien ligt hier wel een van de sleutels voor het realiseren van dialoog: dat er binnen de grenzen van wat nu eenmaal aanwezig is in organisaties – de gezagsverhouding (ook als er sprake is van zelfsturende teams) – gezocht wordt naar een vorm van gelijkgestemdheid, gelijke mogelijkheden, gelijke kansen en gelijke handvatten voor leidinggevende en medewerker.

In dit boek zal ik jou als lezer met enkele gastauteurs inzichten en handvatten bieden om hier in organisaties mee aan de slag te gaan. Zo laat prof.dr. Jac van der Klink zien hoe je zijn visie ‘werk als waarde’ kunt integreren met dialoog. Angela Mes-

sioui beschrijft verzuim en obsoletie in een praktijkcase over A.Hak en Mike a Lien geeft het vitaliteitsbeleid van Vanderlande weer. Samen met Christine Binnendijk en Mirjam Schelvis van KLM bespreken we de interventie-aanpak van KLM op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Andere gastauteurs hebben een online bijdrage geleverd: Gaston Dollevoet geeft zijn visie op het sociaal contract als instrument voor dialoog, Angela Messioui en Jos Sanders vertellen iets over obsoletie en kwalificatieveroudering, Nathalie Scholtes geeft haar visie op bevoegtheid en werkgeluk en Jacqueline Spijker beschrijft een coachingstraject bij stress en burn-out. Erwin van der Zanden en ik leggen in onze online bijdrage het DIRIGENT-model uit.

Daarnaast werk ik dialoogtools voor je uit, die in het boek zijn verwerkt of te downloaden zijn op de website [bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid](https://bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid). Hier kun je ook de online bijdragen van de gastauteurs vinden.

Met dit boek wil ik je laten zien dat de wereld van duurzame inzetbaarheid niet de 'black box' is zoals vele directies, bestuurders, managers, adviseurs, medewerkers, studenten en andere professionals het ervaren. Dat aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid leuk is, energie geeft, nieuwe kansen en mogelijkheden creëert en het beste uit mensen en organisaties kan halen. En dat het, als je maar weet waar je kan en mag beginnen, eigenlijk helemaal niet zo complex is.

# 1

## Duurzame inzetbaarheid: toekomstperspectief of hype?

### 1.1 INLEIDING

Duurzame inzetbaarheid, het lijkt soms wel of iedereen ermee bezig is of er verstand van heeft. Populair is het zeker, zo te zien op LinkedIn, waar je bijna struikelt over het aanbod van adviseurs en experts die jouw bedrijf willen helpen om ‘echte’ stappen te maken op het vlak van duurzame inzetbaarheid. Ook ontstaan er allerlei nieuwe functies: vitalogen, geluksadviseurs en de happy workmanager. Alsof geluk van mensen ineens heel maakbaar en met een goed advies of instrument te regelen is.

Misschien praten we wel te veel over duurzame inzetbaarheid; het werd een van de meest irritante kantoortermen van 2018 genoemd. De kop van het Nationaal Onderzoek duurzame inzetbaarheid 2019, ‘Meer woorden, minder daden’ lijkt dit gevoel te bevestigen.\* Uit dit onderzoek blijkt dat organisaties, en dus directies, managers, HRM, ondernemingsraden en medewerkers, vooral over duurzame inzetbaarheid praten maar er in de praktijk weinig mee doen. Het staat wel hoog op de strategische agenda, maar leidt maar weinig tot concrete acties. Duurzame inzetbaarheid is ook een containerbegrip, waar je alles in kunt stoppen. Het past altijd en het lijkt ook bijna altijd te kloppen!

In dit boek neem ik jou als lezer, adviseur, manager, student of andere professional mee in mijn visie op duurzame inzetbaarheid. Met behulp van het door mij ontwikkelde DISC2-model maak ik duurzame inzetbaarheid eenvoudig en breng ik orde aan in de container. Ik laat zien dat de dialoog tussen werkgever en werknemer, tussen leidinggevende en medewerker, cruciaal is voor het succes van duurzame inzetbaarheid. Aan de hand van de inzichten, checklists en andere instrumenten kun je in de eigen organisatie of bij een opdrachtgever aan de slag.

---

\* Nationaal Onderzoek duurzame inzetbaarheid (2019). PW.

Hoe divers en soms ongrijpbaar de wereld van duurzame inzetbaarheid is, heb ik het afgelopen jaar mogen ervaren tijdens onderzoek naar aanbieders van diensten en van platformen op dit gebied, dat ik heb uitgevoerd voor verzekeraar ONVZ. Van de bijna 2.000 geselecteerde platformen/aanbieders had er niet één een werkelijk geïntegreerd dienstverleningsaanbod. Alle leverden diensten op één of meer gebieden, zoals gezondheid, vitaliteit of coachen van ontwikkeling, van scans tot gezondheidsonderzoeken.\*

Ook voor organisaties is het niet gemakkelijk om een keuze te maken uit dat enorm diverse aanbod van aanbieders, waarvan de één nog mooiere resultaten voorspiegelt dan de ander. Ook dat heb ik in de praktijk mogen ervaren als adviseur voor onder andere KLM, Lidl, Mondriaan GGZ en St. Anna Boxmeer, die allemaal worstelen met het inrichten van een interventieaanbod voor hun medewerkers. Welke interventies zijn nu werkelijk effectief (en doen wat ze beloven!), en hoe meet je dat dan? Zo is ook zorgverzekeraar VGZ aan de slag om klanten (bedrijven en medewerkers) te ondersteunen bij dergelijke keuzes, door het uitgeven van white papers, adviesrapporten met resultaten van interventies. Een zeer goede ontwikkeling, waarin ook andere verzekeraars hun rol steeds meer nemen.

In het eerdergenoemde Nationaal Onderzoek duurzame inzetbaarheid vallen mij een paar zaken op. Bijvoorbeeld dat er in bedrijven minder afspraken worden gemaakt over leren en ontwikkelen van medewerkers, dat er sprake lijkt te zijn van een gering verandervermogen en dat autonomie in het werk afneemt. Dit laatste komt ook terug in recente onderzoeken van TNO en wordt gezien (samen met verminderd regelvermogen) als een van de belangrijkste factoren voor werkstress en in sommige gevallen voor burn-out.\*\* Ook hier rijst de vraag of duurzame inzetbaarheid voor organisaties, management en medewerkers inderdaad een lastig vast te pakken containerbegrip is geworden! Waar moet je beginnen, wat is cruciaal en urgent en wat levert het meeste op, zijn vragen die ik vaak hoor bij managers.

Tegelijkertijd is er wel een gevoel dat het belangrijk is om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Zeker in deze tijd waarin ontwikkelingen en trends elkaar steeds sneller opvolgen, de concurrentie toeneemt, producten en diensten een steeds kortere levensduur kennen en maatschappij en markten sterk veranderen. Het vergt veel van directies, managers, HRM, OR en medewerkers om al deze veranderingen niet alleen te begrijpen, maar vooral ze eigen te maken en liefst effectief en winstgevend te incorporeren in de eigen bedrijfsstrategie.

---

\* ONVZ (2018-2019). Onderzoek naar platformen duurzame inzetbaarheid. [www.onvz.nl](http://www.onvz.nl)

\*\* TNO, Arbobalans 2018 & Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden 2019.

[www.monitorarbeidtno.nl](http://www.monitorarbeidtno.nl)

‘Agile organiseren’ lijkt dan het nieuwe toverwoord, nu de onzekerheid toeneemt en de richting van veranderingen niet altijd duidelijk of concreet is. We duiden dit vaak aan met het acroniem ‘VUCA’-wereld:

- **Volatile:** de snelheid waarmee veranderingen plaatsvinden.
- **Uncertain:** afnemende voorspelbaarheid en de behoefte aan inzicht in hoe situaties ontstaan.
- **Complex:** meervoudige krachtenvelden, chaotische samenhang en verwarring.
- **Ambiguous:** dubbelzinnige realiteit, de kans om verkeerde conclusies te trekken en oorzaak en gevolg door elkaar te halen.

In een VUCA-wereld is het voor organisaties steeds moeilijker om plannen te maken voor de lange termijn en deze tot in detail uit te werken. Hierdoor worden zij gedwongen om onzekerheid te omarmen of in ieder geval als onvermijdelijk te beschouwen.

### 1.1.1 Kernontwikkelingen in maatschappij, economie en arbeid

De onderstaande tabel toont de belangrijkste maatschappelijke, economische ontwikkelingen en trends van dit moment.

TABEL 1.1 Kernontwikkelingen in maatschappij e- economie

Maatschappelijke & economische ontwikkelingen en trends	Mogelijke gevolgen voor organisaties	Mogelijke gevolgen voor werknemers
Digitalisering, robotisering en opkomst artificiële intelligentie (AI)	Processen in organisaties veranderen sterk en worden voor een belangrijk deel overgenomen door robots/AI (algoritmen).	Volgens World Economic Forum* is rond 2025 ruim 50% van de banen overgenomen door robots en AI. Werknemers zijn dus genoodzaakt een leven lang te blijven leren, nieuwe vaardigheden op te doen en zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen ontwikkeling.

\* *The Future of Jobs*, World Economic Forum, 2018.

Maatschappelijke & economische ontwikkelingen en trends	Mogelijke gevolgen voor organisaties	Mogelijke gevolgen voor werknemers
Economische transitie, circulaire economie*, donut-economie	Aanpassingen en verandering van de oude economische verdienmodellen, producten en/of diensten. Zingeving en duurzaam ondernemen worden steeds belangrijker. Dit vraagt niet alleen investeringen, maar een geheel andere kijk op strategie en corebusiness. Continuïteit staat voortdurend onder druk, veranderingen gaan snel en onzekerheid is een gegeven. Vereist een andere vorm van strategisch management, waarin het uitdragen van een visie en missie essentiëler wordt om richting te geven en mensen mee te nemen.	Vraagt veranderbereidheid, verandervermogen en het investeren hierin. Durven loslaten van oude ingesleten patronen, functies en taken. Opheffen van te lange functieverblijfsduren. Meer werken in rollen en dynamische ontwikkellijnen. Talenten benutten staat centraal.
Agile organiseren, de VUCA-wereld	Grenzen tussen organisaties vervagen, wederzijdse afhankelijkheid en samenwerking is noodzaak. Samenwerken op basis van gelijkwaardigheid in netwerken van bedrijven. Vraagt andere leiderschapsstijlen als netwerk- en dienend leiderschap: verbinden-binden-inspireren en benutten. Hiërarchische structuren verdwijnen en er ontstaan meer pancake-organisatievormen, met zelfsturing en zelforganisatie**.	Vraagt eigenaarschap over eigen inzetbaarheid, taken en op te leveren resultaten. Bereidheid met passie te werken binnen zelfsturing en zelforganisatie en hier verantwoordelijkheid in nemen en erop aangesproken mogen worden. Andere vaardigheden benodigd. Zekerheid bestaat niet, geloof en vertrouwen in eigen talent wordt sturingsmechanisme.
Transitie op de arbeidsmarkt. Vergrijzing, tekorten, opkomst millennials, noodzaak diversiteit	Komende jaren nog schaarste op de arbeidsmarkt, gaat op termijn veranderen in een zeker overschot. Schaarste aan talent blijft bestaan. Diversiteit niet alleen noodzaak gezien schaarste maar onderscheidende factor om verbonden te blijven met de maatschappij. Komst van generatie Y en Z op de arbeidsmarkt vraagt andere vormen van organiseren en leiderschap.	Meer benutten van talenten, hier inzicht in krijgen en ontdekken van leerveranderingsvermogen. Meer bewust worden van de veranderingen op de arbeidsmarkt en hierop veel meer leren aansluiten.  Arbeid verrichten op basis van leveren toegevoegde waarde.

Hierna volgt een kort overzicht van de belangrijkste nieuwe inzichten in positieve gezondheid en psychologie voor organisaties en werknemers.

\* Jonker et al. (2018). *Circulair Organiseren. Werkboek voor het ontwikkelen van een circulair businessmodel.*

\*\* Notenboom, A. & Russo, D. (2017). *De 12 ingrediënten van wendbaarheid.* De VeranderBende.

TABEL 1.2 Kernontwikkelingen in arbeid

Veranderingen in denken over arbeid, gezondheid en welzijn	Mogelijke gevolgen voor organisaties	Mogelijke gevolgen voor werknemers
Langer doorwerken en grenzen aan inzetbaarheid	Discussie over AOW-leeftijd en pensionering en fysiek en psychisch zwaar werk. Betekent extra kosten en investeringen en nieuw beleid.	Investeren in leefstijl, zowel fysiek als mentaal, waardoor de inzetbaarheid op langere termijn en op oudere leeftijd verbeterd kan worden. Ook op oudere leeftijd blijven leren en ontwikkelen.
Positieve gezondheid en psychologie	Obsoletie (veroudering van kennis) wordt bepalender voor inzetbaarheid oudere werknemers, onder andere door opheffen van te lange functieverblijfsduren. HRM-beleid steeds meer vormgeven vanuit duurzame inzetbaarheid, waarin mogelijkheden en kansen centraal staan. Medewerkers veel meer betrekken in strategie, werkprocessen en hoe het werk het beste en gezond gedaan kan worden. Herstellen en verbeteren van autonomie en regelvermogen. Meer organiseren vanuit zelforganisatie. Positieve interventies inzetten en sturen op betrokkenheid en bevoegenheid.	Blijvend werken aan de eigen gezondheid, zowel fysiek als mentaal. Werk verrichten dat zinvol is en zingeving biedt. Veel meer aansluiten bij passies en niet alleen bij financiële noodzaak

Bovenstaande veranderingen en ontwikkelingen laten zien dat het voor mensen, teams en organisaties van levensbelang is om veerkrachtig te zijn, snel te schakelen in nieuwe situaties en als netwerk te opereren. Dat betekent steeds jezelf opnieuw uitvinden, ontwikkelen, nieuwe kennis en vaardigheden opdoen, en verandering daadwerkelijk zien als een gegeven. Dat brengt me opnieuw terug bij het Nationaal Onderzoek duurzame inzetbaarheid, dat stelt dat managers en HRM (de respondenten van het onderzoek) aangeven dat het verandervermogen van medewerkers gering is. Als dat klopt, moet ons dat de nodige zorgen baren, gezien de ontwikkelingen.

Hoe verhoudt dit zich dan tot de afname van investeringen in opleidingen en ontwikkeling van medewerkers? Als we niet investeren in ons menselijk kapitaal en medewerkers daardoor onvoldoende nieuwe kennis en vaardigheden opdoen, en te weinig leren omgaan met die snelle veranderingen, gaan organisaties onvoldoende aansluiten bij de veranderingen in hun markten en omgeving!

Dat brengt mij bij misschien wel een van de belangrijkste kernvragen rond duurzame inzetbaarheid.

*Wie is verantwoordelijk voor een leven lang leren? De werkgever vanuit de bedrijfsstrategie of de medewerker zelf, die moet beseffen dat zijn omgeving daadwerkelijk (snel) veran-*



*dert? Dat er steeds nieuwe kennis en vaardigheden benodigd zijn? Ligt dit probleem op het bordje van de medewerker of van de organisatie en het management?*

### **'ROND 2022 IS ZO'N 54 PROCENT VAN ALLE WERKNEMERS TOE AAN BIJ- OF HERSCHOLING'**

Deze uitspraak komt uit een rapport van het World Economic Forum\*. Volgens dit rapport werd in 2018 29 procent van de taken op de werkvloer door robots gedaan, en in 2025 loopt dat op naar meer dan 50 procent, met als gevolg dat 75 miljoen banen gaan verdwijnen. De vierde industriële revolutie levert volgens het forum echter ook nieuwe banen op, meer dan er verdwijnen: tot 2022 ontstaan er naar schatting 133 miljoen nieuwe banen!

## **1.2 FUNDAMENTEN VISIE DUURZAME INZETBAARHEID: ROL WERKGEVER & WERKNEMER**

In dit boek zal ik betogen dat een daadwerkelijke wederzijdse verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer cruciaal is om duurzame inzetbaarheid meer dan mooie woorden te laten zijn en vooral te laten bijdragen aan acties en resultaten.

Dat vergt moed, durf en initiatief, zowel vanuit de werkgever als werknemer. Belangrijk is dan over welke vermogens en talenten iemand beschikt (*kunnen*), of mensen deze vermogens en talenten inzetten (*willen*) en zo ja, of dit wordt gestimuleerd of toegelaten in de organisatie (*mogen*). Zodat het uiteindelijk leidt tot acties, zoals nieuwe kennis opdoen, nieuwe vaardigheden aanleren, andere taken oppakken (*doen*).

### **1.2.1 Gedachtegoed van Amartya Sen**

Kunnen, willen en mogen zijn ook kernbegrippen in de Capability Approach, een visie en theorie ontwikkeld door Nobelprijswinnaar Amartya Sen. Hij stelt dat mensen beschikken over bepaalde vermogens en doelt daarmee op de kansen en keuzemogelijkheden van mensen om het leven te leiden dat ze graag willen leiden. Vaardigheden en talenten vormen als het ware hun keuzepalet van het leven.

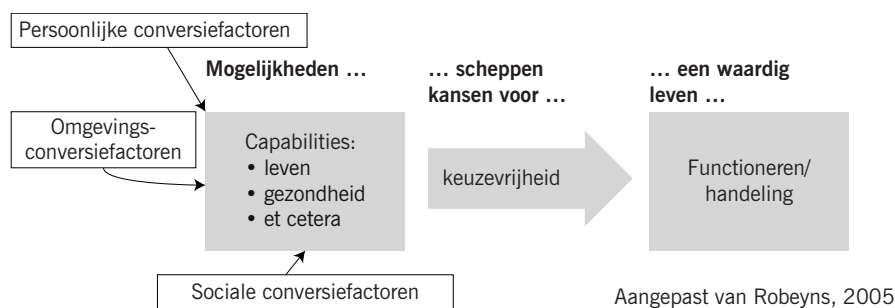
Tot dit keuzepalet aan vermogens behoren volgens Sen 'functionings': activiteiten, toestanden of situaties die mensen belangrijk en nastrevenswaardig vinden, zowel in hun privé- als werksituatie. Wat mensen belangrijk vinden, is subjectief en contextgebonden. Functionings vormen het concrete antwoord op de vraag: 'Welke mogelijkheden heb ik als persoon, wat kan ik doen en wie wil ik zijn?' Met andere woorden, hiermee wordt het *willen* duidelijk gemaakt.

---

\* World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs*. World Economic Forum.

Om het willen te realiseren, kunnen we putten uit wat Sen ‘resources’ noemt. Deze middelen betreffen concrete zaken als vervoer (als ik mijn vrienden wil bezoeken), internet (als ik online informatie wil opzoeken of een opleiding wil volgen), maar ook basisbehoeften als toegang tot gezondheidszorg en onderwijs, huisvesting, veiligheid, inspraak of voldoende inkomen. Samen met wat Sen conversiefactoren noemt – zaken waardoor mensen deze keuzes kunnen maken, zowel persoonlijk als vanuit de context (gezin, organisatie, samenleving) – leidt dit tot wat ik het *mogen* noem.

In een model ziet dit proces er als volgt uit.



FIGUUR 1.1 *Capability-model*  
Bron: presentatie Janny Beernink & Annica Brummel

Het capability-model kan veel waarde toevoegen aan het denken over duurzame inzetbaarheid, het toepassen ervan en het ondersteunen van organisaties en medewerkers in deze ontwikkeling. Aan de vertaalslag van het capability-model naar duurzame inzetbaarheid wordt in ons land met name inhoud gegeven door prof. dr. Jac van der Klink van de Universiteit van Tilburg.

### 1.2.2 Werk als waarde, model en theorie Van der Klink

In het rapport *Duurzame inzetbaarheid. Werk als waarde* van prof. dr. Jac van der Klink e.a.\* wordt een verbinding gelegd tussen de Capability Approach van Amartya Sen\*\* en duurzame inzetbaarheid. In het rapport wordt een zeer inzichtelijk voorbeeld gegeven van het begrip ‘capability’.

*Capability* verwijst altijd naar individueel vermogen in relatie tot context. Om een eenvoudig voorbeeld te noemen: als iemand de fysieke eigenschappen en de vaardigheden heeft om te fietsen, dan kan hij fietsen. Als hij echter geen fiets bezit of tot zijn

\* Klink et al. (2010). *Duurzame inzetbaarheid. Werk als waarde*. Rapport in opdracht van Zonmw.

\*\* Klink, J.J. van der, Oratie ‘Value At Work. Sustainable Employability as Capability: A Multidisciplinary Perspective, Tilburg University, 2015.

beschikking heeft, 'kan' hij niet fietsen. Als er geen wegen zijn die begaanbaar zijn voor fietsen, 'kan' hij niet fietsen. Als een wet voorschrijft dat personen zoals hij niet mogen fietsen, dan 'kan' hij evenmin fietsen. Capability omvat al die aspecten: de fysieke eigenschappen en vaardigheid om te fietsen, het bezit van of in ieder geval kunnen beschikken over een fiets, en een fysieke en sociale omgeving waardoor de beschikking over deze eigenschappen en middelen tot gelding gebracht kunnen worden. De complexiteit zit hem in het woordje 'kunnen': in het capability-concept verwijst dat dus naar 'in staat zijn' én 'in staat gesteld worden'.

Gesteld wordt dat het verrichten van arbeid in feite te beschouwen is als een capability, met de aanvulling dat arbeid dan wel gezien moet worden als een 'waardevolle activiteit'. Hiermee wordt een relatie gelegd met de zinvolheid van arbeid. Van der Klink heeft deze visie van Sen vertaald naar werk en de duurzaamheid ervan, en het begrip capability als volgt gedefinieerd: 'De mogelijkheden waarover mensen beschikken om een invulling te geven aan hun werk die overeenstemt met datgene wat zijzelf en de mensen in hun omgeving als waardevol beschouwen.'

*Duurzame inzetbaarheid verwijst, net als capability, naar mogelijkheden, namelijk mogelijkheden om op een zinvolle en duurzame manier deel te nemen aan het arbeidsproces.*

Van der Klink beschrijft zeven capabilities:

1. Kennis en vaardigheden kunnen gebruiken
2. Kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen
3. Betrokken zijn bij belangrijke beslissingen
4. Betekenisvolle werkcontacten met anderen hebben of opbouwen
5. Eigen doelen stellen
6. Een goed inkomen verdienen
7. Een bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols

De mens komt vooral tot zijn recht als hij zijn talenten en kunde kan inzetten en toegevoegde waarde kan leveren aan diensten en producten of aan de maatschappij. Daarnaast is het van belang dat hij bereid is deze ook in te zetten op wederzijds gedragen voorwaarden. Dit niet via de traditionele arbeidsovereenkomst, maar op de manier die gastauteur Gaston Dollevoet\* laat zien in zijn bijdrage Het sociaal contract als instrument voor dialoog. Tot slot dienen organisaties/werkgevers hun me-

---

\* De gastbijdrage van Gaston Dollevoet kun je lezen op de website [bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid](http://bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid).

dewerkers ontwikkelruimte, mogelijkheden, kansen en faciliteiten aan te bieden, zodat medewerkers hun vermogens ook *mogen* inzetten.

Een innovatieve en vernieuwende kijk op arbeid en de inzetbaarheid van werknemers. De visie van Van der Klink en die van Sen vormen dan ook de basis voor mijn visie en ontwikkelde model van duurzame inzetbaarheid.

In een aparte bijdrage aan het einde van hoofdstuk 2 geeft prof. Van der Klink zijn visie op werk als waarde in relatie met dialoog.

### 1.2.3 Visie duurzame inzetbaarheid

In mijn visie werk ik met name de wederzijdse verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer verder uit. Ik laat zien dat die alleen succesvol vormgegeven kan worden als werkgever en werknemer in staat en bereid zijn om met elkaar hierover in gesprek te gaan en afspraken te maken. Zonder deze dialoog zal er weinig sprake zijn van daden en blijft het vooral bij woorden.

KUNNEN × WILLEN × MOGEN + DOEN DOOR DIALOOG = DUURZAME INZETBAARHEID

Daarnaast tracht ik ook een werkbare vereenvoudiging van het containerbegrip duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen, waarmee organisaties, directies, managers, HRM, OR en medewerkers in de praktijk mee uit de voeten kunnen. Tevens wil ik zo studenten van hogescholen en universiteiten in HRM-opleidingen, managementopleidingen of anderszins, handvatten geven om concreet aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid.

Hoofdstuk 11, DI-analytics in de praktijk, biedt inzicht in het opstellen van een businesscase voor duurzame inzetbaarheid en laat zien hoe kosten-batenanalyses te maken zijn voor het uitwerken van het rendement van investeringen en interventies.

#### LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 beschrijf ik mijn visie op duurzame inzetbaarheid en introduceer ik het DISC2-model. Dit betreft een verdere uitwerking en verdieping van de eerder door mij ontwikkelde 'duurzame inzetbaarheid scorecard (DISC<sup>®</sup>, 2012-1019) uit 2012.\*

---

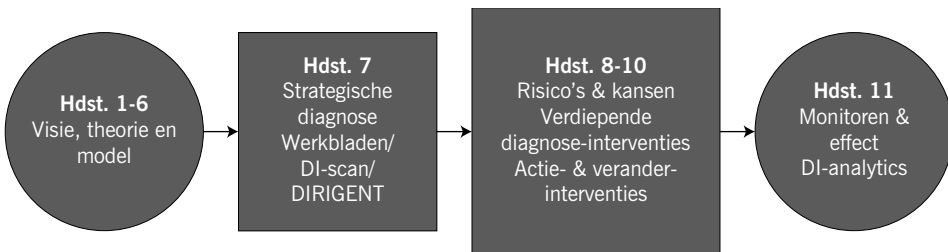
\* Gepubliceerd in het boek *Aan zet met inzet. Strategisch management van de inzetbaarheid van medewerkers*. Amsterdam: Academic Service, 2012.



FIGUUR 1.2 Duurzame inzetbaarheid scorecard (DISC), Dona 2012©

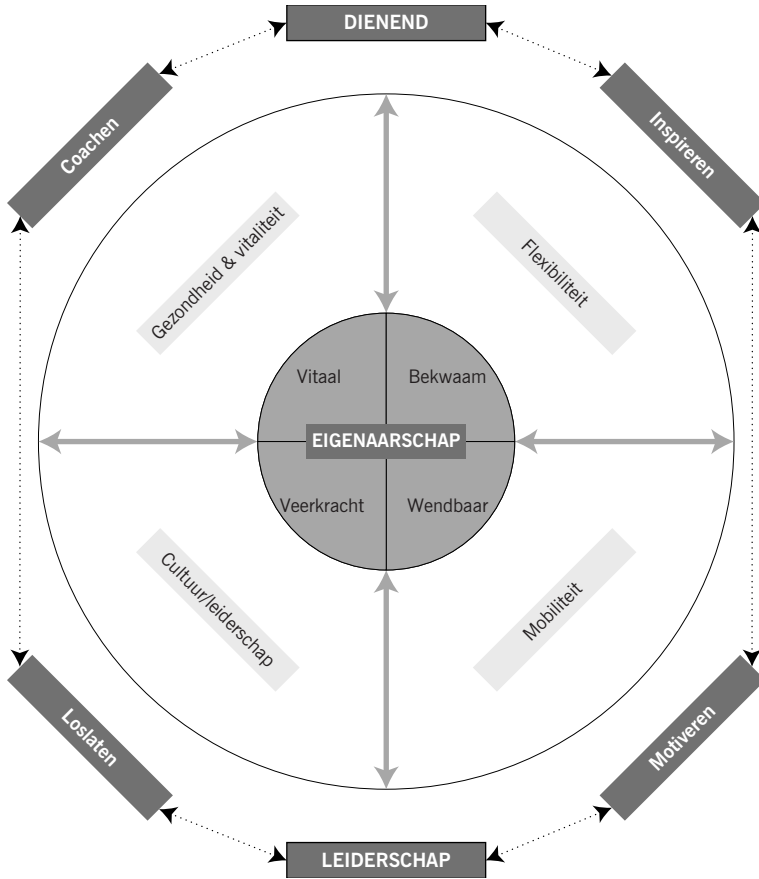
Hierbij werk ik concreet uit wat de vier dimensies gezondheid/vitaliteit, flexibiliteit, mobiliteit en cultuur & leiderschap) voor medewerkers betekenen. Vervolgens introduceer ik de ‘vitale, bekwame, wendbare en veerkrachtige medewerker’ en ga ik in op de betekenis hiervan voor leidinggevendenden vanuit de dialooggedachte, uitgaande van de ‘coachende, inspirerende, motiverende en loslatende leider’.

Het boek bestaat uit twee delen: het theoretisch fundament met mijn visie en model en het praktijkdeel, met voorbeelden, checklists en instrumenten om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid.



# **Theoretisch fundament: Visie en model duurzame inzetbaarheid**

In dit deel introduceer ik in hoofdstuk 2 allereerst mijn visie op duurzame inzetbaarheid. Deze werk ik verder uit in het DISC2-model, waarin het werknemers- en werkgeversperspectief concreter vorm krijgen. Het werknemersperspectief vanuit het theoretisch concept van psychologisch eigenaarschap met de rollen van de medewerker (Vitaal, Bekwaam, Wendbaar, Veerkracht). En het werkgeversperspectief vanuit het theoretisch concept van dienend leiderschap met de rollen van leidinggevenden (Coachen, Inspireren, Motiveren, Loslaten). Het succes van duurzame inzetbaarheid ligt in de dialoog tussen de dienende leider en de eigenaarschap nemende werknemer (zie onderstaand model).



In de hoofdstukken 3 tot en met 6 worden de vier dimensies en rollen concreter uitgewerkt.

- Hoofdstuk 3 (gezondheid & vitaliteit): De vitale organisatie & medewerker. Hierin behandel ik onder andere aspecten als fysieke en mentale gezondheid. Aan het eind van dit hoofdstuk is een praktijkvoorbeeld opgenomen over het vitaliteitsbeleid van VanderLande uit Veghel.
- Hoofdstuk 4 (flexibiliteit): De bekwame organisatie & medewerker. Hierbij ga ik in op aspecten als continu leren en de 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden, functieverblijfsduur en kwalificatieveroudering. Gastauteurs Angela Messioui en Jos Sanders laten aan de hand van de praktijkcase A.Hak zien wat dit laatste onderwerp kan betekenen.
- Hoofdstuk 5 (mobiliteit): De wendbare organisatie & medewerker. Hierin beschrijf ik nieuwe manieren voor duurzame loopbanen en benutten van talenten, maar ook agile vormen van werken, zoals zelfsturende teams.
- Hoofdstuk 6 (cultuur & leiderschap): De veerkrachtige organisatie & medewerker. Hierin belicht ik de open (leer)cultuur en dienend leiderschap, waarin me-

dewerkers zich betrokken voelen, bevlogen hun werk doen en versterkt worden in hun eigenaarschap om als een veerkrachtige medewerker om te kunnen gaan met de snelle veranderingen binnen en buiten de organisatie.

#### BIJDRAGEN GASTAUTEURS

Ik ben zeer verheugd dat een aantal mensen en organisaties bereid zijn geweest om hun unieke bijdrage te leveren aan dit boek. Ik ben hen dan ook zeer erkentelijk hiervoor. Enkele van de bijdragen zijn gebaseerd op een specifieke visie of theorie vanuit de gastauteur. Andere bijdragen betreffen vooral praktijkvoorbeelden en bieden inzicht in hoe een aantal organisaties met duurzame inzetbaarheid in hun organisatie omgaan.

Aan het einde van hoofdstuk 2 vind je de bijdrage van gastauteur prof. Dr. Jac van der Klink: 'Werk als waarde en basis voor de dialoog binnen de organisatie'. Hij geeft hierin zijn visie op werk als waarde en dialoog. Bij dit hoofdstuk hoort tevens een online bijdrage van Gaston Dollevoet: 'Het sociaal contract als instrument voor dialoog', te vinden op [bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid](https://bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid). Met een praktijkvoorbeeld van het bedrijf Helvoet geeft hij de dialoog concreet vorm met zijn visie op het sociaal contract tussen leidinggevende en medewerker.

Aan het einde van hoofdstuk 3 staat de bijdrage 'Het vitaliteits- en gezondheidsbeleid bij Vanderlande', waarin Mike Lie A Lien, vitaliteitsmanager bij organisatie VanderLande, je inzicht geeft in het vitaliteitsbeleid van deze organisatie.

In hoofdstuk 4 geeft Angela Messioui je in 'Praktijkcase A.Hak' de resultaten van een onderzoek naar obsolesctie en kwalificatieveroudering bij het bedrijf A.Hak West. Op de website [bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid](https://bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid) vind je tevens de bijdrage 'Obsolesctie en kwalificatieveroudering: theorie en praktijk' van haar en Jos Sanders. Zij nemen je mee in hun visie op obsolesctie en kwalificatieveroudering, in het boek uitgewerkt in de praktijkcase.

Bij hoofdstuk 6 horen twee online bijdragen, van Nathalie Scholtes en Jacqueline Spijker. In 'Werkgeluk en bevlogenheid' beschrijft Nathalie Scholtes haar visie op bevlogen medewerkers en werkgeluk. Jacqueline Spijker geeft in 'Praktijkvoorbeeld coaching bij stress en dreigende burn-out' een voorbeeld van hoe een coachtraject eruit kan zien bij een medewerker die veel last heeft van stress en burn-out dreigt te raken. Beide bijdragen zijn te vinden op [bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid](https://bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid).



# 2

## Visie op duurzame inzetbaarheid en het DISC2-model

### 2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk neem ik je mee in mijn visie op duurzame inzetbaarheid en de ontwikkeling van het dialoogmodel om duurzame inzetbaarheid praktisch en concreet te kunnen toepassen.

Die reis begint voor mij al vroeg in mijn loopbaan, toen ik me als hulpverlener en groepsleider in een jeugdinternaat, drugshulpverlening en crisisopvang al verbaasde over de mogelijkheden en onmogelijkheden van mens en maatschappij. Zeg maar de vermogens van mensen en op welke wijze de maatschappij hierop reageert en deze faciliteert. Vervolgens ben ik het HRM-vak ingerold, van onderzoeker naar consultant bij TNO en ArboNed en naar regiodirecteur bij Arbo Unie. Tegenwoordig ben ik zelfstandig ondernemer en adviseur, docent en onderzoeker.

Al deze ervaringen hebben mij niet alleen gevormd en inzichten gegeven, maar vooral ook mijn visie op mens, organisatie en maatschappij aangescherpt. Een drie-eenheid die vaak helemaal niet zo'n drie-eenheid blijkt te zijn. In de loop der jaren is onze maatschappij steeds meer 'veramerikaniseerd', met individualisme, presteren en performance als essentiële succesvoorwaarden. Een maatschappij die steeds harder lijkt te worden en waarin steeds meer mensen niet altijd goed hun weg of draai weten te vinden.

Waarom slaagt de een wel en de ander minder of juist niet? Wat maakt een organisatie succesvol en liefst duurzaam, en wat bepaalt het succes van een leider of medewerker? Gaat het er inderdaad om, zoals Sen en Van der Klink aangeven, te beschikken over de juiste vermogens en die kunnen, willen en mogen inzetten? En wat zijn dan die juiste vermogens en hoe worden ze onderdeel van iemand? Die vraag is niet zo eenvoudig te beantwoorden, zoals blijkt uit de titel die prof. dr. Lidewey van der

Sluis, hoogleraar Talentmanagement aan Nyenrode Universiteit, kiest voor haar publicatie over strategisch talentmanagement: ‘Talent is goed, ambitie is beter’.\*

Waarom kiest de één ervoor om te verzuimen als hij zich ziek voelt en de ander niet? Gaat het dan toch om het kunnen en willen van medewerkers, om de motivatie, de veerkracht die iemand wel of niet heeft om dergelijke keuzes te maken? Of spelen er vele andere factoren mee, zoals persoonlijkheid, kansen en geluk die je nodig hebt om succesvol te zijn? Of de juiste fit in de organisatie, een stimulerende omgeving en leiders die je motiveren en helpen te ontwikkelen? Gaat het dan om verantwoordelijkheid nemen voor je eigen fysieke en mentale gezondheid, je leefstijl? En om een omgeving die leren stimuleert, je autonomie en regelruimte biedt, die je uitdaagt om nieuwe taken op te pakken en waar je je betrokken bij voelt, met zinvol werk dat je bevlogen maakt?

Juist maatschappelijke en marktontwikkelingen, nieuwe inzichten in gezondheid en psychologie, in leren en ontwikkelen, in motivatie en geluk hebben de afgelopen jaren sterk bijgedragen aan de ontwikkeling van ziekteverzuimbeleid naar integraal gezondheidsmanagement naar duurzame inzetbaarheid.

## 2.2 VAN VERZUIMBELEID NAAR DUURZAME INZETBAARHEID

In de jaren 60 tot 80 van de vorige eeuw kenden we vooral beleid om ziekteverzuim in bedrijven te verlagen. Destijds was er langdurig een zeer hoge uitval van arbeidsongeschikten, wat we toen nog de WAO noemden. In de jaren 80 was afkeuren een tijd lang gebruikelijk om met name de oudere werknemer de WAO in te sluisen. Dit gebeurde deels ook om ruimte te maken voor jongeren op de arbeidsmarkt, gezien de toen zeer hoge jeugdwerkloosheid. Deze en andere ontwikkelingen brachten minister-president Lubbers eind jaren 80 tot de uitspraak ‘Nederland is ziek’.

Dat was de inleiding tot aanpassing van het sociaal stelsel in ons land en afschaffing van de WAO. Die werd opgevolgd door de Wet verbetering poortwachter, WIA, WGA en IVA, en arbodiensten ontwikkelden zich hierin als een van de belangrijkste organisaties die in de afgelopen decennia het ziekteverzuim van gemiddeld 8 procent naar circa 4 procent terugbrachten.

Daar was wel iets voor nodig, inclusief een andere kijk op gezondheid en arbeid, en werken in organisaties. Steeds meer ontstond het inzicht dat er integraler gekeken moest worden naar gezondheid in bedrijven. Zo ontwikkelde TNO in de periode 2003-2009 het Integraal Gezondheid Managementmodel (IGM), waaraan ik zelf ook een bijdrage heb mogen leveren. In dit model werden zeven ‘gezondheid-ontwikkelingslijnen’ beschreven waaraan organisaties zouden moeten werken:

---

\* Sluis, L.E.C. van der (2012). *Talent is goed, ambitie is beter. Gids voor strategisch talentmanagement*. Assen: Van Gorcum.

1. Inrichten van een zo gezond mogelijk primair proces
2. Gezonde fysieke (werk)omgeving
3. Gezonde sociale (werk)omgeving
4. Actieve en gezonde mensen
5. Gezonde producten en/of diensten
6. Gezonde relatie met de directe leefomgeving
7. Gezondheid als strategisch item

Vanuit IGM werd voor het eerst getracht op een meer integrale en samenhangende manier naar gezondheidsvraagstukken te kijken. In de praktijk bleek al snel dat organisaties nog lang niet zo ver waren als het ging om aspecten als gezonde producten of diensten. En maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO, gezonde relatie met de leefomgeving) stond nog in de kinderschoenen. De nadruk lag nog voornamelijk op het thema 'gezondheid'; aspecten als kennis, vaardigheden en dergelijke werden niet meegenomen.

In 2010 kreeg duurzame inzetbaarheid met het uitbrengen van de Nederlandse Praktijkrichtlijn duurzame inzetbaarheid (NEN NPR 6070) voor het eerst flink wat publiciteit, nadat eerder een SER-notitie over de rol van de werknemer ten aanzien van de eigen gezondheid was verschenen.\* In de praktijkrichtlijn werd voor het eerst een definitie van duurzame inzetbaarheid gegeven, en werden thema's en dimensies nader uitgewerkt.

De NPR 6070 definieert duurzame inzetbaarheid als het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeids)organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren.

De NPR 6070 noemt vier clusters om duurzame inzetbaarheid te bepalen\*\*:

- Cluster 1: integratie van beleid rond duurzame inzetbaarheid in organisatiebeleid
- Cluster 2: inhoud & organisatie van het werk
- Cluster 3: geschiktheid van de werknemer
- Cluster 4: vitaliteit van de werknemer

---

\* SER (2009). *Een kwestie van gezond verstand*.

\*\* In 2017 werd de NPR 6070 op internationaal niveau doorontwikkeld door een NEN-commissie en uitgewerkt naar een ISO-norm (ISO 30406). Hierbij ging het aantal clusters van vier naar drie: cluster 1 bleef gelijk, cluster 2 focust op werkvermogen en werkwaarden en cluster 3 op vitaliteit en gezondheid.

Ook verzekeraars zijn al jaren bezig om het ‘duurzame ei van Columbus’ te ontdekken. Zo deed Achmea in 2006-2007 samen met TNO, als een van de eersten een poging met wat destijds het ‘Vitaliteitshuis’ werd genoemd (naar huis van werkvermogen en het IGM-model van TNO) dat een aantal vitaliteitskamers kende. VGZ ging vanaf 2010 nog een stap verder en ontwikkelde in samenwerking met mijzelf het Groeimodel Duurzame Inzetbaarheid, inclusief een organisatiescan om duurzame inzetbaarheid te meten.

Ondanks alle ontwikkelingen bleef het de vraag wat directies, managers, HRM-adviseurs en OR’en in organisaties nu eigenlijk essentieel vonden. Wat zijn in hun ogen cruciale factoren om werknemers nu en straks duurzaam inzetbaar te laten zijn en gezond te laten uitstromen? Om die vraag te beantwoorden, heb ik in 2011-2012 vanuit mijn adviespraktijk ruim honderd interviews af mogen nemen onder werkgevers.

Uit deze interviews kwam een aantal verrassende en soms ook voor de hand liggende zaken aan het licht. Misschien wel de meest cruciale opmerking die in vrijwel elk interview naar voren kwam, is dat werkgevers vinden dat de verantwoordelijkheid voor de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van het personeel vooral op hun eigen bord ligt. Of het nu gaat om de kosten van verzuim of over de kosten van interventies en vervanging. Tegelijkertijd werd het als heel lastig ervaren om medewerkers aan te spreken op de eigen verantwoordelijkheid hierin.

Gezondheid en leefstijl werden gezien als belangrijke vraagstukken, vooral bij het midden- en kleinbedrijf (eerder voelbaar wanneer iemand uitvalt). Maar werkgevers gaven ook aan andere risico’s soms belangrijker te vinden. Zo maakten zij zich zorgen of werknemers wel (blijvend) beschikken over de juiste kennis en vaardigheden, en over het verandervermogen van medewerkers (dus ook al in 2011-2012). Andere zorgen betroffen de vergrijzing en langer doorwerken, en te lange functieverblijfsduren en vastzitten van personeel op ‘hun stoel’.

Deze uitspraken en facetten hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van mijn model, waarin aan de ene kant het begrip duurzame inzetbaarheid werd ingekaderd en vereenvoudigd in vier dimensies, met taalgebruik dat in organisaties gebruikelijk en passend is. En aan de andere kant door die behoefte aan wederzijdse verantwoordelijkheid vorm te geven door middel van het medewerkers- (Topfit) en werkgeversperspectief (Jobfit).

Door in de vier dimensies te werken met een beperkt aantal concrete ken- en stuurgetallen is duurzame inzetbaarheid met het model ook te monitoren en meetbaar te maken. Vandaar de naam ‘duurzame inzetbaarheid scorecard’ (DISC), in het verlengde van het meest toegepaste managementmodel, de business scorecard.

Inmiddels heb ik het model mogen overbrengen in de opleidingen Register Consultant Duurzame Inzetbaarheid (RCDI), Master of HRM, HR-analytics en masterclasses

strategische personeelsplanning voor Avans Plus. Het blijkt een van de meest toegepaste en gekopieerde modellen te zijn rond duurzame inzetbaarheid.



FIGUUR 2.1 DISC-model duurzame inzetbaarheid (© Dona 2012-2019)

Dit model integreert de twee verantwoordelijkheidsdomeinen. Het *werknemersperspectief*, gericht op een topfittede werknemer die actief werkt aan gezondheid, vitaliteit en flexibiliteit door te blijven leren en ontwikkelen, gemotiveerd te zijn en te blijven en niet vast te roesten in taken of functie. En het *werkgeversperspectief*, gericht op een 'jobfittede' organisatie, die zorg draagt voor kansen en mogelijkheden, talenten (h)erkent en ontwikkelt, en medewerkers ondersteunt bij hun mobiliteit en loopbaan. Dit in een open, lerende cultuur met inspirerend en motiverend leiderschap, en door zelforganisatie die werknemers betrokken en bevlogen maakt.

#### Toepassingsmogelijkheden DISC-model

Het DISC-model is te gebruiken als een strategisch analysemodel (risico's en kansen in de organisatie op de vier dimensies), zoals te zien is in onderstaande checklist.

DISC-CHECKLIST DUURZAME INZETBAARHEID©	
GEZONDHEID & VITALITEIT	FLEXIBILITEIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe is het ziekteverzuim (percentage, meldingsfrequentie, gemiddelde verzuimduur 1e en 2e jaar, WGA-instroom, verzuim en leeftijdsklasse) in de organisatie?</li> <li>• Is dit hoger, lager of gelijk aan de branche?</li> <li>• Wat ervaart men als belangrijkste gezondheidsrisico's?</li> <li>• Is er preventief medisch onderzoek (PMO) verricht, en zo ja met welke resultaten t.a.v. werkvermogen (WAI) en psychosociale arbeidsrisico's (werkdruk, ongewenst gedrag, agressie, et cetera)?</li> <li>• Is er sprake van verhoogde leefstijlrisico's?</li> <li>• Hoe is het gesteld met verzuimbeleid, protocol, eigenregiemodel, rol leidinggevend in verzuim?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe staat het met de opleidingsinvesteringen (percentage loonsom; bedrag per medewerker)?</li> <li>• Wat is de gemiddelde functieverblijfsduur van medewerkers?</li> <li>• Hoe ervaart het management de gemiddelde kwaliteit van kennis en vaardigheden van medewerkers, wordt dit gezien als zorgelijk (denk aan percentage kwalificatieveroudering)?</li> <li>• Hoe zien het opleidingsbeleid/de plannen (functioneel, breed opleiden, specialisten versus generalisten) eruit?</li> <li>• Hoe is het gesteld met doorstroming en promotie?</li> </ul>
CULTUUR & LEIDERSCHAP	MOBILITEIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de leiderschapsvisie en -stijl (transactieel versus transformationeel)?</li> <li>• Wordt dit gemeten in bijvoorbeeld medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en zo ja, met welk resultaat (denk aan tevredenheid over leidinggevende, deze stimuleert mij, et cetera)?</li> <li>• Wordt de betrokkenheid/bevlogenheid van medewerkers gemeten en als belangrijk gezien?</li> <li>• Hoe kijkt de organisatie naar zelfsturing van medewerkers, wordt er gewerkt met vormen van zelfsturing, zoals scrumteams e.d.?</li> <li>• Wat zijn in PMO/MTO de resultaten t.a.v. autonomie en regelruimte?</li> <li>• Is eigenaarschap van de medewerker een issue?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de cijfers over instroom, doorstroom en uitstroom? Wat valt hierin op? Maken medewerkers promotie, verticaal en horizontaal?</li> <li>• Wat is het mobiliteitscijfer (uitstroompercentage), is dat hoger, lager, gelijk aan de branche?</li> <li>• Werkt men met loopbaanbeleid/APK?</li> <li>• Is er zicht op de personeelsopbouw, mate van vergrijzing, jonge werknemers? Werkt men met levensfasen en generatiemanagement?</li> <li>• Is er zicht op hoe men de generaties Y &amp; Z denkt binnen te halen en te houden?</li> <li>• Talentmanagement, talenten herkennen en erkennen.</li> <li>• Wat doet men aan ontmoeten?</li> </ul>

FIGUUR 2.2 Checklist duurzame inzetbaarheid met DISC-model

De DISC is ook te gebruiken als benchmarkmodel (hoe verhouden de kengetallen zich tot de branche of sector?), als interventiemodel (welke interventies zijn mogelijk en wat is de samenhang hiertussen?) en als businesscase (wat zijn de kosten van de risico's (en als we niets doen) en de interventies en wat zijn de opbrengsten?).

In hoofdstuk 7 ga ik dieper in op de strategische aanpak van duurzame inzetbaarheid met behulp van het DISC-model. Daar vind je ook verschillende te downloaden werkbladen.

Op [bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid](https://bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid) kun je een lege kopie van de checklist downloaden voor gebruik in jouw organisatie.

## De praktijk: aan de slag met duurzame inzetbaarheid

Dit deel begint met de vraag die elke organisatie die met duurzame inzetbaarheid aan de slag wil zich zou moeten stellen: wat is onze visie op duurzame inzetbaarheid, waar staan we nu, is er voldoende bewustwording en waar willen we naartoe? In hoofdstuk 7 beschrijf ik hoe organisaties strategisch aan de slag kunnen gaan met het uitwerken van beleid rond duurzame inzetbaarheid en hoe ze dit concreet kunnen toepassen. Opdrachten, oefeningen en werkbladen helpen je te ontdekken waar voor jouw organisatie de risico's en de kansen zitten. Misschien betreft dit vooral de vitaliteit van de medewerkers, beschikt jouw organisatie over onvoldoende up-to-date kennis en vaardigheden of is deze onvoldoende effectief ingericht zodat medewerkers zich niet betrokken voelen of onvoldoende energie uit het werk halen. Daarnaast schets ik kort een aantal (digitale) instrumenten voor de strategische analyse, zoals de TNO bedrijfsscan en de door mij ontwikkelde DI-scan. Bij dit hoofdstuk hoort de online bijdrage 'Proces- en projectaanpak duurzame inzetbaarheid met het DIRIGENTMODEL®' van mij en Erwin van der Zanden'.

In hoofdstuk 8 ga je concreet aan de slag met interventies op het gebied van de vitale organisatie en medewerker, in hoofdstuk 9 met de bekwame en wendbare organisatie en medewerker en de reis eindigt in hoofdstuk 10 met interventies voor een veerkrachtige organisatie en medewerker. In de hoofdstukken 8 en 10 maak ik een tweedeling ten aanzien van interventies: verdiepende diagnose-interventies (zoals een preventief medisch onderzoek (PMO), een werkvermogenmonitor of specifieke diagnose-interventies op het gebied van leefstijl, veerkracht of werkdruk en actie- & veranderinterventies (interventies die medewerkers ander gedrag aanleren om om te gaan met hun leefstijl of een veerkrachtraining waardoor medewerkers beter en sterker opgewassen zijn tegen veranderingen). In hoofdstuk 9 maak ik dit onderscheid niet, aangezien hier de diagnose al vaak het begin is van een verandering. Hoofdstuk 11, tot slot, gaat over wat ik gemakshalve de DI-Analytics noem: het beantwoorden van de vraag wat al die interventies de organisatie en haar medewerkers opleveren. Wat zijn de kosten en baten, en wat is het rendement?

# 7

## Strategisch aan de slag met duurzame inzetbaarheid

### 7.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk neem ik je mee in methoden om op strategisch organisatieniveau beleid rond duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen en concreet toe te passen. Dit doe ik door het nieuwe DISC2-model (zie hoofdstuk 2) concreet uit te werken, met voorbeelden en checklists. Deze zijn ook te downloaden op de website [bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid](http://bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid).

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

- Het strategisch belang van beleid duurzame inzetbaarheid (7.2)
- Strategie en bewustwording (7.3)
- DISC- en Dialogmodel als strategisch analysemodel (inclusief vier werkbladen) (7.4)
- Digitale scan duurzame inzetbaarheid (7.5)
- Proces- en veranderaanpak duurzame inzetbaarheid (7.6)

Duurzame inzetbaarheid inrichten in de organisatie is niet alleen een proces van bewustwording, beleidsontwikkeling, instrumentarium en visie. Het is ook een proces, een project waarin verschillende stakeholders in de organisatie een rol kunnen en moeten spelen. Het uitrollen van duurzame inzetbaarheid vergt energie, tijd, ruimte, middelen, moed en geduld. En een transparante en duidelijke aanpak en werkwijze.

In de gastbijdrage 'Proces- en projectaanpak duurzame inzetbaarheid met het DIRIGENTMODEL®' werk ik samen met Erwin van der Zanden een proces- en projectaanpak duurzame inzetbaarheid uit, dat we DIRIGENT hebben genoemd. Deze bijdrage is online te vinden op [bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid](http://bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid).



## 7.2 HET STRATEGISCH BELANG VAN BELEID DUURZAME INZETBAARHEID

Waarom is duurzame inzetbaarheid van belang voor een organisatie, welke externe en interne factoren in maatschappij en omgeving kunnen van invloed zijn op de inzetbaarheid van mensen? En hoe ervaren directie en management de rol en positie van de medewerkers in de organisatie: als menselijk kapitaal en dé succesfactor voor de continuïteit en toekomstbestendigheid van de organisatie? Of vooral als één van de vele resources, een kostenpost die moeilijk aan te sturen is?

Zo is de visie in de Nederlandse Praktijkrichtlijn 6070 van de NEN gebaseerd op het uitgangspunt dat werknemers cruciaal potentieel en essentiële mogelijkheden bezitten en sterk medebepalend zijn voor het succes van de organisatie.

Op [bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid](https://bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid) vind je de bijdrage *Duurzame inzetbaarheid: richtlijnen NEN en TNO, met daarin een verdieping van de NPR 6070 en de TNO DIX.*

## 7.3 STRATEGIE EN BEWUSTWORDING

Strategie en bewustwording zijn voor mij de twee kernbegrippen bij het ontwikkelen van een visie of beleid voor duurzame inzetbaarheid in de organisatie. Dan doel ik op bewustwording van het feit dat het menselijk kapitaal bepalend is voor het succes van de onderneming en de continuïteit in de toekomst. En dat investeren in dat menselijk kapitaal niet alleen noodzakelijk is, gezien de huidige ontwikkelingen en trends, maar ook bepalend voor het onderscheidend vermogen. Kapitaal koester je, vergroot je en je bent er zuinig op. Dat geldt niet alleen voor financieel kapitaal, maar vooral ook bij dit misschien nog wel veel belangrijker kapitaal, de werknemer. Dat kunnen organisaties doen door werknemers te betrekken in hun visie en missie, in de stip op de horizon: wat wil een organisatie zijn en waar wil zij naartoe. Omgekeerd moeten ook medewerkers zich bewust worden van de ontwikkelingen en wat dit betekent voor hun eigen inzetbaarheid. Is hun vitaliteit en gezondheid voldoende goed om veranderingen aan te kunnen en toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren voor de organisatie? En hebben ze een gezond en vitaal privéleven, zodat ze niet alleen gezond en vitaal uitstromen na pensionering, maar er daarna ook van kunnen genieten?

Bewustwording betekent verder dat je je als medewerker moet afvragen of je kennis en vaardigheden nog wel op peil zijn, en passen bij de ontwikkelingen in de omgeving en binnen de organisatie. Wellicht zijn nieuwe vaardigheden nodig of worden talenten en vermogens onvoldoende benut. Maar ook dien je je af te vragen of je wel voldoende beweegt in je loopbaan, kansen en mogelijkheden of dat je vastgeroest bent door een te lange functieverblijfsduur. Wat doe je om je verandervermogen en veranderbereidheid te versterken? En durf je nieuwe uitdagingen aan of maken die je vooral onzeker?

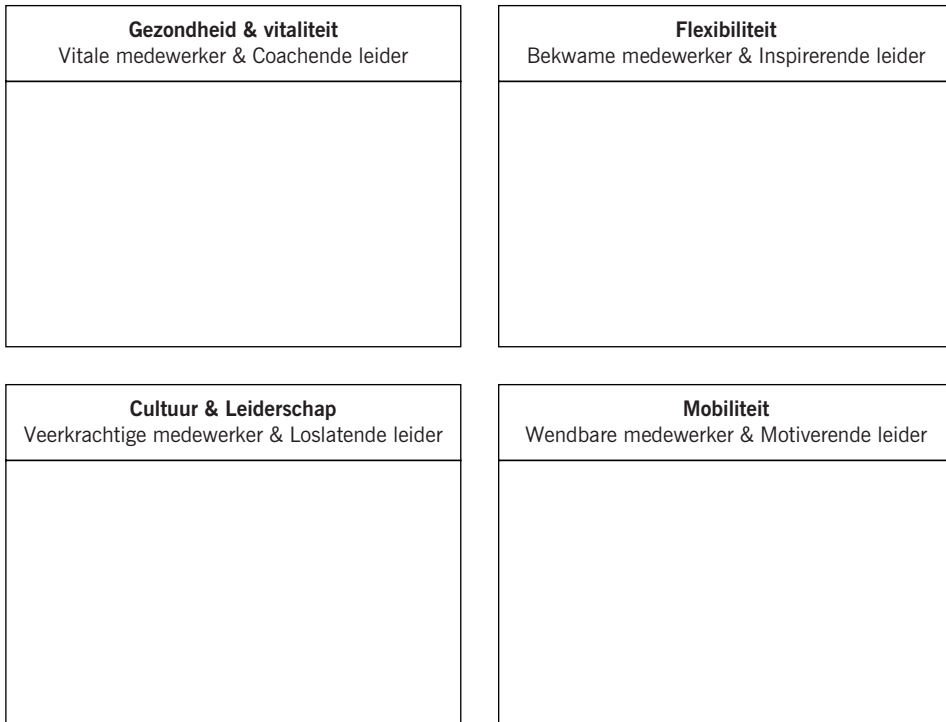
Tot slot gaat het bij bewustwording om de vraag of je voldoende veerkracht ervaart om alle veranderingen en mogelijke spanningen aan te kunnen of dat die je vooral tot last zijn. Ben je voldoende betrokken bij de organisatie en ervaar je je werk als zinvol en zingevend? Als deze vragen je als medewerker bezighouden, dan ben je aan de slag met je eigen inzetbaarheid, en vertoon je eigenaarschap.

Strategie en strategievorming zijn gebruikelijke managementtaken om inzicht te krijgen in de trends en ontwikkelingen die van belang zijn voor de organisatie. Tot de meest gehanteerde managementtools behoren de *DESTEP*-analyse (demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen), de *SWOT*-analyse (sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen), het Canvas businessmodel en de Balanced Business Score Card (*BSC*).

Het gaat bij strategie ook over waarde toevoegen en waardecreatie. Die waarde ontstaat wanneer leidinggevenden en medewerkers op een zo gelijkwaardig mogelijke wijze, in dialoog met elkaar werken aan de doelstellingen van de organisatie. Duurzame inzetbaarheid zie ik dan ook als waardecreatie, als een manier om waarde toe te voegen aan het gezamenlijke doel. Namelijk door de kennis, vaardigheden en talenten van de medewerkers in te zetten, en hun verantwoordelijkheid en bevoegdheden te geven, waarop zij zelf mede kunnen bepalen hoe ze die het best kunnen inzetten. Maar ook door zorg te dragen voor zingevende werkzaamheden, die energie geven, bevlogen maken en werkplezier genereren. Dat zorgt voor betrokken medewerkers die de organisatie sterker, beter en concurrerender maakt.

#### **7.4 DISC EN HET DISC2-MODEL ALS STRATEGISCH ANALYSEMODEL**

Zowel de duurzame inzetbaarheid scorecard (*DISC*) als het *DISC2*-model is een relatief eenvoudige manier voor organisaties, managers, (*HR*-)adviseurs, ondernemingsraden, studenten en andere stakeholders om strategisch inzicht te krijgen in de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en de strategische doelen, om zodoende het beleid duurzame inzetbaarheid handen en voeten te geven. Het *DISC2*-model biedt hiertoe diverse werkbladen en verder ook werkbladen rond acties (interventies), meten en monitoren (kengetallen duurzame inzetbaarheid) en het in kaart brengen van prioriteiten, kansen en risico's.



FIGUUR 7.1 DISC2-model, werkblad basis

In de volgende paragrafen neem ik je stapsgewijs mee in het ontwikkelen van het beleid en de toepassingen.

### 7.4.1 Stap 1 Werkblad Strategische verkenningen

De eerste stap is het inzichtelijk maken van de ontwikkelingen en veranderingen waarmee de organisatie te maken heeft of gaat krijgen, met als uitgangspunt: wat betekent dit voor de inzetbaarheid van de werknemers? Denk aan veranderingen in markt, producten of diensten en maatschappelijke ontwikkelingen die mogelijk gevolgen hebben voor de strategie van de organisatie. Met behulp van deze vragen (niet limitatief) leg je het fundament voor het beleid duurzame inzetbaarheid.

Dit eerste werkblad is vergelijkbaar met een DESTEP-analyse of een oriëntatiescan. De kracht zit in de eenvoud, doordat ik telkens maar vier dimensies gebruik, en zowel het werknemers- als het werkgeversperspectief meeneem.

#### Werkwijze

1. Voorbereiding: management en HRM bereiden de belangrijkste ontwikkelingen voor en werken deze op hoofdlijnen uit.

# 11

## DI-analytics in de praktijk

### 11.1 INLEIDING

De analytics-trend mag zich verheugen in steeds meer belangstelling, zowel vanuit onderwijs en wetenschap als binnen organisaties. De termen buitelen ook in steeds sneller tempo over elkaar heen. Van HR-metrics naar HR-analytics naar workforce analytics, talent analytics tot de laatste loot aan de ‘analytics-boom’: people analytics. Bij deze laatste term staan de medewerker en de toegevoegde waarde die hij levert aan het succes van de organisatie centraal!

Duurzame inzetbaarheid gaat ook voor mij over de mens in de organisatie, en op welke wijze hij of zij vooral duurzaam toegevoegde waarde kan en blijft leveren aan de organisatie. Het werknemers- en werkgeversperspectief uit het DISC-model en de dialoog hiertussen zijn dan ook onontbeerlijk voor de toepassing van people of DI-analytics. Het laatste is daarbij misschien wel het meest van toepassing. Het gaat er immers om de bijdragen van het menselijk kapitaal aan de business te meten en te analyseren!

Toegevoegde waarde betekent overigens: waarde op individueel werknemersniveau, op organisatieniveau en op maatschappelijk niveau. En voor alle duidelijkheid: het menselijk kapitaal is in feite kapitaal dat een organisatie niet in bezit heeft, terwijl doorgaans de personele kosten tot meer dan 80 procent van de totale bedrijfskosten bedragen. In die zin biedt de ontwikkeling van people analytics enorme mogelijkheden. Een andere ontwikkeling betreft het verwerken en presenteren van data, de analyses waarmee de besluitvorming binnen organisaties verbeterd en versneld kan worden. Ik doel hiermee op ‘storytelling met data’, onder andere goed beschreven door Cole, Nussbaumer en Knaflic\*.

---

\* Cole, Nussbaumer & Knaflic. *Storytelling met data. Datavisualisatie voor business professionals*. Van Duuren, 2019.

In dit hoofdstuk richt ik me vooral op de vragen die te maken hebben met de duurzame inzetbaarheid van werknemers, gebaseerd op het DISC2-model. Met andere woorden, we gaan aan de slag met analytics op het gebied van vitaliteit (onder andere ziekteverzuim), verloop (retentie), workforce (strategische personeelsplanning, sfp), engagement (betrokkenheid en bevoegenheid) en talenten, leren en ontwikkelen. Kortom, analytics van de vier dimensies van DISC2.

Elke vorm van analytics begint met de juiste vragen leren stellen: weten wat je wilt weten = weten wat je wilt meten. En vervolgens aan de slag met een juiste en effectieve set van ken- en stuurgetallen als basis voor de analyses. In die zin beschouw ik analytics eerder als een manier van denken dan als een methode om met data aan de slag te gaan. En laten we wel wezen: de vragen moeten te maken hebben met de business van de organisatie, met de strategie, de visie, missie en doelen. Waar wil een organisatie naartoe, wat wil zij zijn, en hoe gaat zij dat realiseren? Dat zijn de basisvragen voor DI-analytics.

Ik kan me dan ook goed vinden in de visie van één van de experts op het gebied van people analytics in ons land, dr. Sjoerd van den Heuvel, onderzoeker aan de Hogeschool van Utrecht: 'Het is cruciaal om HR-professionals betere vragen te leren stellen, zowel aan zichzelf als aan de business-leaders'. Voor mij gaat DI-analytics om het kunnen voorspellen van de mogelijke gevolgen van interventies, gebaseerd op de juiste vragen. Bijvoorbeeld als we kijken naar het hoge verloop in de gezondheidszorg, waarbij nogal wat managers, maar zeker ook HR-professionals het beeld hebben dat dit vooral veroorzaakt wordt door de als te laag ervaren salarissen en de hoge werkdruk. Als je de vraag echter voorlegt aan vertrekkende medewerkers, zoals gebeurt in uitstroomonderzoeken, blijken beide aspecten weliswaar te spelen, maar is het salaris pas een issue als een aantal andere aspecten niet goed of onvoldoende zijn geregeld in de organisatie. Ervaren werkdruk is zeker een punt, maar hetzelfde geldt voor onvoldoende ontwikkelmogelijkheden, te weinig steun vanuit leidinggevenden en regeldruk vanuit de overheid. Dus wat is nu de juiste interventie? De belangrijkste conclusie uit deze analyse is dat de organisatie een groot deel van de vertrekredenen kan beïnvloeden!

Een ander actueel voorbeeld is dat een belangrijk deel van het psychische verzuim bij oudere werknemers wordt veroorzaakt door kennis- en vaardighedenstijging, te lange functieverblijfsduur, en niet per definitie door leeftijd en ouder worden! Ook faalangst om te leren en nieuwe dingen op te pakken speelt hierbij een belangrijke rol. Ook hier de vraag: wat is dan de juiste en meest effectieve interventie?

People en DI-analytics gaat over menselijk gedrag en hoe dat gedrag te voorspellen is, oftewel predictive analytics. Er is niets moeilijker dan dat: inzichten verwerven over individuen of groepen medewerkers. En dan betreft het zowel de medewerkers en groepen die in de organisatie werkzaam zijn, de flexibele werknemers als de potentiële medewerkers die je als organisatie in huis zou willen hebben.

In dit hoofdstuk werk ik aan de hand van een casebeschrijving van een dienstverlenende organisatie de aanpak van *DI-analytics* uit. Deze bevat resultaten van onderzoek onder medewerkers van deze organisatie naar kernwaarden, strategie, verzuim en werkvermogen, stress en energie, opleiding en ontwikkeling en betrokkenheid en bevlogenheid. Aan de hand van deze resultaten gaan we aan de slag met de *analytics*: wat zeggen de cijfers, kijkend naar de vraag achter de vraag, en welke conclusies kunnen we trekken? Ik kijk naar mogelijke verbanden tussen de verschillende blokken met gegevens, welke interventies hierbij passen en wat dit betekent voor de kosten en baten. Daar waar mogelijk en beschikbaar laat ik rekenformules zien of verwijs ik naar websites of literatuur.

#### LEESWIJZER

- In paragraaf 11.1.1 beschrijf ik bruikbare ken- en stuurgetallen voor duurzame inzetbaarheid aan de hand van het *DISC2*-model.
- In 11.1.2 geef ik een aanzet voor *DI-analytics*, waarvan een voorbeeld wordt gegeven.
- In paragraaf 11.2 behandel ik de centrale case.
- In paragraaf 11.3 gaan we aan de slag met analysemethoden, die ik per dimensie beschrijf.
- In paragraaf 11.4 komen voorspellende *analytics* en scenario-advisering aan bod.

#### **11.1.1 Ken- & stuurgetallen duurzame inzetbaarheid**

Bij *DI-analytics* gaat het er in feite om het menselijk kapitaal en de toegevoegde waarde ervan voor de business meetbaar te maken, zodat de opbrengsten inzichtelijk worden. Dit met als doel trends te ontdekken en de effecten op korte en lange termijn te kunnen berekenen. Zoals gezegd, gedrag meten is een van de lastigste aspecten binnen het vakgebied. Cruciaal is om verbanden te leggen tussen de resultaten van de organisatie en het *HRM*-beleid rond duurzame inzetbaarheid.

Startend met de eerdergenoemde businessvragen (waar willen we naartoe, wat of wie willen we zijn en wat willen we realiseren), gaat het onder meer over aspecten als productiviteit, klanttevredenheid, toegevoegde waarde aan maatschappij of diensten en producten, operational excellence of arbeidskosten versus totale organisatiekosten. De vraag is waar een organisatie op gaat sturen en hoe zij inzicht verwerft in het realiseren van haar doelen (*analytics*), welke interventies dan nodig zijn en wat het uiteindelijke resultaat is. In onderstaand schema zijn deze stappen beschreven.

BUSINESS-STRATEGIE & AMBITIES	HRM/DI STRATEGIE & AMBITIES	INZICHT & ANALYSE	INTERVENTIES	RENDEMENT
Welke doelen willen we realiseren? KPI' s t.a.v. productiviteit, klanttevredenheid, toegevoegde waarde Welke data hebben we?	Hoe gaan we de businessdoelen met onze mensen realiseren? Op welke KPI'S gaan we sturen en monitoren? Welke data ontbreken?	Inzicht in de benodigde en gewenste ken- en stuurgetallen. Waar staan we nu, en waar willen we naartoe? Welke data voegen we toe?	Conclusies en keuzes. Wat en welke interventies/acties gaan we inzetten om de ambities en doelen te realiseren? Hebben we de juiste data om effecten van interventies te kunnen meten?	Wat zijn de resultaten, de effecten van de inspanningen?
SCENARIO'S	METRICS	ANALYTICS	ACTIE	RESULTAAT

FIGUUR 11.1 Stappenmodel DI-analytics, Dona 2019

Elk analytics-traject dient te starten met het stellen van de juiste vragen. Wat wil je als directie, management, leidinggevende, HRM of OR weten? Als je daar eenduidig antwoord op hebt, kun je ook vaststellen welke aspecten je wilt meten!

Daarmee kom ik op het inrichten van wat in de theorie de kengetallen of metrics worden genoemd. Een instrument waarmee de organisatie een *diagnose van de huidige situatie* kan stellen. Kengetallen zijn concrete gegevens waaraan organisaties kunnen zien of ze nog op de juiste koers zitten. Stel dat uit metingen blijkt dat het verzuimpercentage op dit moment 4,6 procent is. Was dat ook de bedoeling, kijkend naar het beleid van de organisatie voor 2019 of was daarin vastgesteld dat het verzuimpercentage niet hoger dan 4,1 procent zou mogen zijn? Deze ambitie is dan het stuurgetal, waarmee je de gewenste situatie vaststelt. In dit voorbeeld gaat er dus iets mis, gezien de *gap* van 0,5 procent tussen het kengetal (de huidige situatie, 4,6 procent) en het stuurgetal (de gewenste situatie, 4.1 procent)!

Om te achterhalen of het stuurgetal een reële ambitie is, kun je een derde meetgetal inbrengen, het benchmarkgetal. Stel dat het gemiddelde verzuimpercentage in de branche waarin deze organisatie zich bevindt, 4,4 procent bedraagt. Dan is het de vraag of het stuurgetal een realistisch en haalbaar doel was.

Nu is dit een eenvoudig voorbeeld, maar stel dat een organisatie de ambitie heeft de productiviteit met 5 procent te laten stijgen, met de besteedbare en te declareren uren van medewerkers voor het realiseren van de dienstverlening aan de klant als een van de indicatoren. Als de productiviteitsdoelen zijn gebaseerd op het feit dat 97 procent van de medewerkers volledig inzetbaar is, dan blijkt uit het verzuimvoorbeeld hierboven dat momenteel slechts een kleine 95 procent inzetbaar is.

Het is dan ook belangrijk om als organisatie vooraf goed helder te hebben wat de ambities en doelen zijn, waarop je wilt sturen en wat je wilt monitoren. Hierna volgen vragen om dit inzichtelijk te maken:

- Wat is de strategie van de organisatie en wat betekent dat voor de medewerkers? Bijvoorbeeld wijziging van een deel van de dienstverlening.
- Wat zijn de concrete doelen rond productiviteit, klanttevredenheid, omzet, operational excellence, et cetera? Zijn de benodigde data beschikbaar om deze te monitoren?
- Wat betekent dit voor processen, besturing, medewerkers?
- Management: welke andere kennis en vaardigheden hebben medewerkers nodig? Wat betekent de invoering van een nieuwe dienst binnen processen, zijn ze duidelijk voor iedereen? Wat doet dit met de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers?
- Welke data heb je nodig om dat te kunnen meten, bijvoorbeeld het huidige percentage betrokken en bevlogen medewerkers in die afdelingen waar de dienstverlening gaat veranderen.
- Analyseren/operationaliseren van de data door definities te verbinden met wat je gaat onderzoeken en indicatoren te bepalen. Bij het onderzoeken van bevlogenheid in de organisatie definieer je deze variabele (definitie van bevlogenheid van Schaufeli) en koppel je daar indicatoren aan, zoals in het voorbeeld hieronder:

Onderzoeksonderwerp	Definitie	Indicatoren
Bevlogenheid	Een positieve affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie	Percentage bevlogen medewerkers in afdeling X, onderverdeeld in geheel, vaak, weinig en geheel niet bevlogen medewerkers

Bij duurzame inzetbaarheid is de centrale doelstelling verlies van inzetbaarheid te voorkomen dan wel zo veel mogelijk te reduceren. En daarnaast te onderzoeken met welke interventies de inzetbaarheid te vergroten, te verbeteren/optimaliseren of te vernieuwen is. Vervolgens is met behulp van bijvoorbeeld de Gallup-rekenregels ten aanzien van effecten van geheel bevlogen medewerkers het rendement te berekenen als een organisatie in staat is met interventies het aandeel geheel bevlogen medewerkers te vergroten. Denk aan productiviteitsverbetering, minder ziekteverzuim, meer klanttevredenheid, minder verloop of meer omzet.

Voor sectoren als zorg en onderwijs zou door het werken met analytics op het gebied van betrokkenheid en bevlogenheid effectieve stappen gezet kunnen worden. Momenteel is daar een neerwaartse spiraal zichtbaar van verlies aan inzetbaarheid (en dus van productiviteit en cliënttevredenheid). Medewerkers vallen uit door ver-



zuim, men kan geen nieuw personeel vinden, vervanging wordt steeds lastiger en duurder (zpz). Gevolgen van uitval zijn dat het werk dat niet gedaan kan worden, bij de andere medewerkers op het bordje komt. Dit leidt tot toenemende werkdruk en nog meer uitval, en zet doelen en ambities onder druk (langere wachtlijst, onvoldoende zorg, klassen naar huis sturen).

Predictieve (voorspellende) analyses rond de inzetbaarheid op korte en lange termijn kunnen helpen om dit (deels) te voorkomen. Meten van het werkvermogen van werknemers en hier de juiste interventies op inzetten, zijn effectieve opties om de medewerkers met een matig en slecht werkvermogen preventief te benaderen en te ondersteunen in het voorkomen van langdurig verzuim of arbeidsongeschiktheid.

De kwalitatieve inzetbaarheid is minstens net zo belangrijk als de kwantitatieve inzetbaarheid. Een gebrek hieraan uit zich in verlies aan betrokkenheid, afname van het werkplezier en onvoldoende kennis en vaardigheden om het werk goed te kunnen doen. Vaak is afname van de kwalitatieve inzetbaarheid lange tijd niet zo zichtbaar. Medewerkers zijn op het werk, maar minder productief dan ze zouden kunnen zijn. Of het werk dat ze doen, is van een mindere kwaliteit dan het zou kunnen zijn. Dit kan resulteren in een verslechtering van de klantrelatie, omzetsdaling maar uiteindelijk ook in korte of langdurige uitval.

Bevlogenheid en betrokkenheid, het leer-veranderingsvermogen en kwalificatieveroudering zijn eveneens aspecten waarop een organisatie voorspellende analyses kan toepassen, om zo kwantitatief en kwalitatief inzetbaarheidsverlies te voorkomen dan wel te verminderen. Hierna beschrijf ik aan de hand van het DISC2-model de belangrijkste indicatoren om analyses uit te voeren op de dimensies van duurzame inzetbaarheid. Vervolgens ga ik dieper in op de analysemethoden zelf, de rekenmogelijkheden en de inzichten die deze opleveren. Dit doe ik met behulp van een praktijkcase van een dienstverlenende organisatie, waarbij ik inga op het resultaat van onderzoek en analyses, de bijbehorende interventies en kosten en baten.

*Op [bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid](https://bit.ly/aan-de-slag-met-duurzame-inzetbaarheid) kun je de DI Analytics-lijst downloaden waarin per dimensie kengetallen zijn beschreven plus de berekening ervan. Deze kun je aanvullen met eigen kengetallen, stuurgetallen en benchmarkcijfers.*

## MAAK DUURZAME INZETBAARHEID MEETBAAR EN PRAKTISCH TOEPASBAAR

*Aan de slag met duurzame inzetbaarheid* introduceert een nieuw fenomeen: de DI Analytics. Het boek legt uit wat DI Analytics is, hoe je een DI Dashboard inricht en welke rekenmodellen je kunt gebruiken. Bovendien lees je hoe je het monitoren en meten uitvoert en krijg je handige tips, tools en praktijkcases die je vooruit helpen. Het boek biedt daarnaast een scala aan mogelijke interventies op organisatie-, leiderschaps- en medewerkers-niveau. Naast veel praktische handreikingen schetst het boek ook theoretische kaders, ontwikkelingen en trends.

Duurzame inzetbaarheid is een hot topic voor directies, managers, leidinggevenden en (HR-)adviseurs in het brede gebied van gezondheid, vitaliteit ontwikkelen en loopbaanmanagement. Het boek geeft hen houvast in dit nog relatief onontgonnen terrein. Wat houdt duurzame inzetbaarheid in en hoe zorg je ervoor dat mensen langer actief en productief kunnen blijven? Welke middelen kun je daarbij inzetten? *Aan de slag met duurzame inzetbaarheid* biedt een praktisch model waarmee de complexe 'container' van duurzame inzetbaarheid grijpbaar wordt.

Het boek is daarnaast zeer relevant voor studenten hbo, post-hbo en academisch onderwijs binnen het vakgebied HRM of bedrijfskunde en A&O psychologie/sociologie.

**OP BUSINEZZ.NL VIND JE BONUSMATERIAAL BIJ HET BOEK,  
WAARONDER TOOLS EN EXTRA BIJDRAGEN VAN GASTAUTEURS**



Peter Dona is eigenaar van adviesbureau Dona HR Advies, dat zich richt op strategische vraagstukken op het gebied van HRM, strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid. Tevens is hij kerndocent bij de opleiding Register Consultant Duurzame Inzetbaarheid (@RCDI) en verzorgt hij opleidingen op het gebied van strategische personeelsplanning, HR-analytics en Master

HRM bij Avans Plus. Ook is hij regelmatig gastdocent voor Driessen HRM en spreker op congressen. Hij is auteur van verschillende boeken, zoals *Aan zet met inzet*, en heeft diverse artikelen geschreven over onder andere HRM en duurzame inzetbaarheid.

NUR: 801

businezz.nl

boomuitgeversamsterdam.nl

ISBN: 978-90-2440-936-5



9 789024 409365