

Duurzame inzetbaarheid: richtlijnen NEN en TNO

Peter Dona

In deze bijdrage werk ik twee belangrijke modellen uit waarin vanuit een strategische benadering wordt gekeken naar duurzame inzetbaarheid: de Nederlandse praktijkrichtlijn duurzame inzetbaarheid/ISO-norm duurzame inzetbaarheid van NEN en het duurzame inzetbaarheidsmodel DIX van TNO.

NEDERLANDSE PRAKTIJKRICHTLIJN DUURZAME INZETBAARHEID (NEN)

In 2010 publiceerde NEN de praktijkrichtlijn duurzame inzetbaarheid, de NPR 6070. Deze bevat de volgende definitie van duurzame inzetbaarheid: ‘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.’

NPR 6070

Het is voor bedrijven belangrijk om te kunnen sturen op duurzaam inzetbare medewerkers. Ze zijn voor hun continuïteit en prestaties in belangrijke mate afhankelijk van de toegevoegde waarde die hun medewerkers leveren. Maar ook voor de medewerkers zelf is duurzame inzetbaarheid van belang om in steeds veranderende omstandigheden toegevoegde waarde te kunnen blijven bieden. Het gaat dan om aspecten als het benutten van talenten, ontplooiing, bevlogenheid, betrokkenheid, gezondheid en vitaliteit. Al die aspecten leiden tot een laag verzuim en een zo laag mogelijke uitval naar arbeidsongeschiktheid. Optimaal inzetten en benutten van talent is ook van groot belang bij economische tegenwind of krapte op de arbeidsmarkt. Verder betekent sturen op duurzame inzetbaarheid volgens NPR 6070 dat bedrijven en hun medewerkers beter (leren) omgaan met veranderingen.

De Nederlandse praktijkrichtlijn heeft als doel organisaties en medewerkers handvatten te bieden om samenhang aan te brengen in initiatieven op het terrein van vitaliteit, inzetbaarheid en werkvermogen. Met als doel duurzaam inzetbare medewerkers, die bijdragen aan de prestatie van de organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde onttelen aan het verrichten van die werkzaamheden.

Doel van de richtlijn is om de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers over te brengen naar het management en medewerkers, en op die manier duurzame inzetbaarheid van medewerkers te koppelen aan de strategische doelstellingen van een organisatie. Dit betekent het volgende:

- Bedrijven die sturen op duurzame inzetbaarheid voeren beleid om van hun medewerkers (ook in de toekomst) toegevoegde waarde te ervaren. Hiertoe moeten medewerkers zich kunnen aanpassen aan steeds veranderende omstandigheden (in het werk en privé).
- Dankzij duurzame inzetbaarheid kunnen medewerkers nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies goed vervullen. Ook kunnen ze met succes overstappen naar een andere functie.
- Duurzame inzetbaarheid geeft het werkvermogen van de werknemers weer. Hieronder vallen ook houding, gedrag, vitaliteit, motivatie, kansen en visie.

Duurzame inzetbaarheid kan op verschillende niveaus worden beoordeeld: op macro- (maatschappij, omgeving), meso- (organisatie) en microniveau (medewerker). Onderstaande tabel beschrijft de vier clusters van de NPR 6070, de onderdelen van het desbetreffende cluster en de bijpassende dimensie van de duurzame inzetbaarheid scorecard (DISC, (zie hoofdstuk 1 van het boek).

TABEL 1 De vier clusters van de NPR 6070

Clusters NPR 6070	Onderdelen van cluster	Dimensie DISC (Dona)
CLUSTER 1 Integratie duurzame inzetbaarheid in HR-beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Missie, visie en doelstellingen op DI • Leiderschap • Eigenaarschap • Implementatie • Communicatie & cultuur • Gezondheidsmanagement • Mantelzorg 	Cultuur & leiderschap
CLUSTER 2 Inhoud en organisatie van het werk	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsinhoud • Arbeidsomstandigheden • Arbeidsverhoudingen • Arbeidsvoorwaarden 	Mobiliteit
CLUSTER 3 Functionele geschiktheid (capability) medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Visie & beleid op (functionele) geschiktheid • Kennis & inzicht (leren en innoveren) • Vaardigheden • Attitude en gedrag 	Flexibiliteit

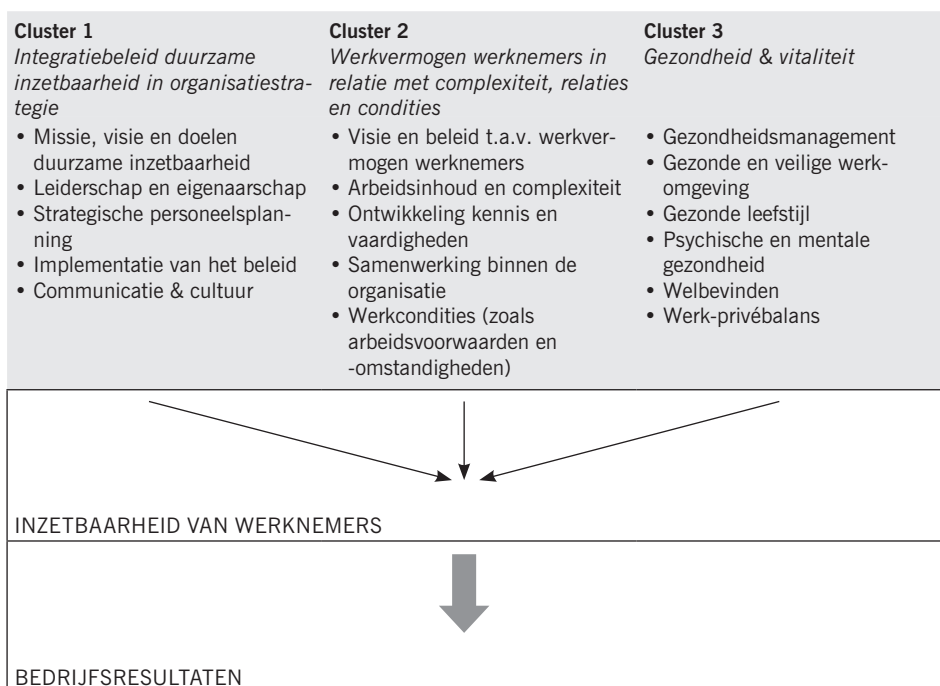
Clusters NPR 6070	Onderdelen van cluster	Dimensie DISC (Dona)
CLUSTER 4 Vitaliteit van de medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Fysieke vermogens • Psychische vermogens • Mentale vermogens (leren) • Samenwerken en collegialiteit • Motivatie 	Gezondheid & vitaliteit

Om de stand van het beleid rond duurzame inzetbaarheid inzichtelijk te maken, heeft NEN vier niveaus aangebracht waarop organisaties zichzelf kunnen beoordelen.

TABEL 2 De vier niveaus van de Nederlandse praktijkrichtlijn 6070, NEN 2010-2016

Fase 1	<p>REACTIEF</p> <p>De organisatie concurreert op doelmatigheid</p>	Alles wat in de organisatie gebeurt, wordt gerelateerd aan kosten of opbrengsten. Ook de medewerkers: het beeld van de medewerker als 'een paar handjes' die productiviteit leveren. Duurzame inzetbaarheid hangt vooral samen met de fysieke vitaliteit van de medewerker.
Fase 2	<p>PLANMATIG</p> <p>De organisatie concurreert op kwaliteit</p>	De producten van deze organisatie hebben meer toegevoegde waarde ten opzichte van fase 1 door de kwaliteit die ze vertegenwoordigen. De toegenomen marges zorgen ervoor dat ook intern kwaliteit wordt herkend. De medewerker wordt nu vooral gezien als deskundige. Hoe beter hij is in zijn vak, hoe meer hij wordt gewaardeerd. De inzetbaarheid in dit soort organisaties wordt vooral bevorderd door de vakbekwaamheid op peil te houden.
Fase 3	<p>PROACTIEF</p> <p>De organisatie concurreert op snelheid en flexibiliteit</p>	In deze fase is het voor organisaties noodzakelijk om snel en op maat van de klant te kunnen leveren. Kwaliteit en doelmatigheid worden als vanzelfsprekend verondersteld. In deze organisaties levert de medewerker naast vakbekwaamheid eigenschappen die zijn productiviteit verhogen, zoals klantgerichtheid, een servicegerichte en flexibele instelling, overzicht over producten en processen, bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen. Inzetbaarheid in dergelijke organisaties wordt mede bepaald door de aanwezigheid van die eigenschappen, evenals motivatie en betrokkenheid.
Fase 4	<p>INTEGRAAL</p> <p>De organisatie concurreert op innovatief vermogen</p>	In deze fase is het voor de organisatie van belang steeds met een nieuw product te komen dat beter en creatiever in elkaar zit dan de vorige versie. De medewerker behoort in deze fase naast vakmanschap, motivatie en betrokkenheid ook nog creativiteit aan de dag te leggen. Hier ontstaat de actieve entrepreneur.

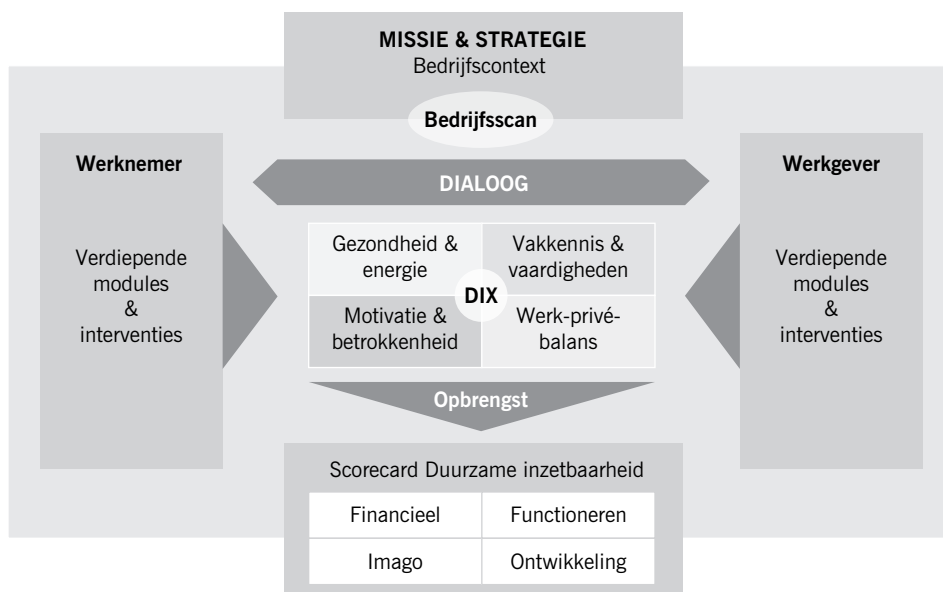
In 2016 ben ik als lid van de NEN HRM-commissie betrokken geweest bij de internationalisering van de NPR 6070, wat geleid heeft tot de in 2017 gepubliceerde ISO-norm 'Sustainable employability management for organisations' (ISO 30406/2017). Bij de internationale afstemming is het aantal clusters teruggebracht van vier naar drie:



Een goede aanpassing, zeker omdat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in landen nogal kunnen verschillen: in het Westen is sprake van vergrijzing, in Aziatische landen juist van veel jong personeelsaanbod. Dit heeft invloed op wat nu precies van belang is om de duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen en te onderhouden. Het nadeel van de huidige werkwijze van NEN is dat niet duidelijk is hoe dit dan te meten en te beoordelen. De ‘oude’ digitale NEN-scan, gebaseerd op de NPR 6070, die ik de afgelopen jaren ruim honderd keer heb ingezet bij organisaties, heeft NEN inmiddels stopgezet. Of er aan de ISO-normering een auditinstrument wordt verbonden, is momenteel nog onduidelijk.

TNO DUURZAME INZETBAARHEIDSMODEL (DIX)

De TNO DIX is een integrale aanpak die zich richt op duurzame inzetbaarheid en dit uitwerkt in vier dimensies die volgens TNO duurzame inzetbaarheid bepalen: gezondheid en energie, vakkennis en vaardigheden, motivatie en betrokkenheid en de werk-privébalans. De DIX-aanpak omvat meerdere onderdelen, waaronder vragenlijsten, een benchmarkanalyse en een kosten-en-batenrekenmodel, de KOBADI-tool.



FIGUUR 1 TNO duurzame inzetbaarheidsmodel DIX, 2018

Het model bevat een oriëntatiescan (omgevingsscan), een bedrijfsscan en leiderschaps- en medewerkersvragenlijsten. De resultaten van de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) en de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) vormen de bouwstenen voor de benchmark. Op www.monitorarbeid.tno.nl zijn de NEA- en WEA-benchmarkresultaten te vinden en te gebruiken.

Voor de instrumenten uit het TNO DIX-model (zoals de oriëntatiescan en de bedrijfsscan) verwijs ik onder meer vanwege de auteursrechten naar www.tno.nl en naar de website van het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (www.npdi.nl). Door lid te worden van het NPDI kunnen professionals tegen gereduceerd tarief gebruikmaken van deze en andere instrumenten.