

HANDREIKING

# Toezicht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Wendbaarheid van de corporaties en de rol van de toezichthouder





# Voorwoord

Voor je ligt de handreiking 'Toezicht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers', gefaciliteerd door FLOW.

FLOW is het opleidings- en ontwikkelfonds van de corporatiesector. FLOW helpt medewerkers hun werk goed, gezond en gemotiveerd te blijven doen. Hiervoor werken we met de vier pijlers van duurzame inzetbaarheid<sup>1</sup>:

- Gezondheid en vitaliteit
- Motivatie en betrokkenheid
- Werk-privébalans
- Leren en ontwikkelen.

FLOW is niet de initiator van deze handreiking. Het idee hiervoor kwam van directeur-bestuurders van het samenwerkingsverband Kracht in Mobiliteit. Zij wilden het thema duurzame inzetbaarheid van medewerkers strategisch agenderen. Volgens hen is vernieuwing van de sector alleen maar mogelijk als medewerkers daarvoor voldoende zijn toegerust. RvC's moeten hun directeur-bestuurders hierop bevragen.

Na gesprekken met de VTW, NVBW en Aedes werd duidelijk dat ook zij het belangrijk vonden om dit thema strategisch te agenderen.

Vervolgens is er een bijeenkomst georganiseerd met zes RvC-leden en zes directeur-bestuurders van woningcorporaties. Daarin zijn de volgende vragen besproken. Wat is de gewenste rol van bestuurders en RvC-leden op het thema duurzame inzetbaarheid? En als we deze scherp hebben, hoe zorgen we er dan voor dat de betrokkenen in de sector deze rol gaan pakken?

Hieruit is deze handreiking ontstaan. Ik hoop dat het je als RvC-lid helpt om je toezichthoudende rol verder vorm te geven.

**Johannes Osinga**  
*directeur FLOW*

Juni 2019

<sup>1</sup> Model Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid, ontwikkeld in samenwerking met TNO.

# AANDACHT VOOR DUURZAME INZETBAARHEID VAN MEDEWERKERS BIJ TOEZICHTHOUDERS

Deze handreiking is tot stand gekomen in een samenwerking met Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties, Aedes, NVBW en VTW. Met deze handreiking willen partijen het belang van duurzame inzetbaarheid onder de aandacht brengen bij toezichthouders van woningcorporaties en dit thema een logisch onderdeel maken van het toezichts- en toetsingskader.

## **Vitaliteit:**

mentaal en fysiek in staat zijn om bij te blijven in werk (dus niet blijven werken)

## **Verandervermogen:**

de mate waarin en wijze waarop je kunt inspringen op nieuwe ontwikkelingen

## **Vakmanschap:**

goed in je werk zijn en blijven.  
(Nauta & Van de Ven, 2016, 2017; Van de Ven & Nauta, 2018)



Duurzame inzetbaarheid is zowel een maatschappelijk vraagstuk als een vraagstuk van goed werkgeverschap. Maatschappelijk gezien neemt niet alleen de beschikbaarheid van arbeidskrachten af maar verandert ook de personeelsopbouw binnen organisaties door demografische ontwikkelingen. Net als in andere sectoren stromen binnen de corporatiesector minder jonge mensen in en werken huidige medewerkers langer door waardoor de gemiddelde leeftijd binnen de corporatiesector stijgt en de complexiteit van het werk toeneemt. Aan werkgevers de uitdaging medewerkers mentaal en fysiek fit, gezond en flexibel te houden. Dat is nodig om mee te gaan met de snelle ontwikkelingen van de huidige samenleving. Deze ontwikkelingen vragen om wendbare corporaties met competente en flexibele medewerkers.

De mate waarin een corporatie in staat is om in te spelen op actuele veranderingen binnen de volkshuisvesting, is sterk afhankelijk van de competenties, de betrokkenheid en het werkplezier van de medewerkers. Het succes van een woningcorporatie is afhankelijk van de kwaliteit van de medewerkers. Daarom is investeren in duurzame inzetbaarheid als onderdeel van het strategisch personeelsbeleid van cruciaal belang voor een gezonde bedrijfsvoering.

Omdat er veel manieren zijn om duurzame inzetbaarheid te organiseren, is het van belang dat een bestuurder van een woningcorporatie een visie en strategie heeft om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Daarnaast is het strategisch van belang dat een bestuurder toetst of de ingezette maatregelen wel leiden tot het gewenste resultaat en dat de bestuurder zich hierover kan en wil verantwoorden naar de ondernemingsraad en de raad van commissarissen.

### Rol toezichthouders

Als toezichthouder ben je verantwoordelijk voor het houden van toezicht op het beleid van de bestuurder en de realisatie van de strategische doelstellingen van de woningcorporatie<sup>2</sup>. Met deze handreiking willen we handvatten bieden om het gesprek tussen toezichthouders en bestuurder over duurzame inzetbaarheid op gang te brengen. Ook reiken we bouwstenen aan om:

- Het thema te agenderen.
- De verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid te verkennen.
- Een beeld te krijgen van wat de maatschappelijke en organisatorische impact is.
- Samen te komen tot visie- en strategievorming en concrete maatregelen te verkennen.
- Samen te komen tot een verantwoordings- en toetsingskader op het terrein van duurzame inzetbaarheid.

De handreiking is als volgt opgebouwd: we starten met de rol van commissarissen bij duurzame inzetbaarheid, daarna volgt een toelichting op het begrip duurzame inzetbaarheid. Deze handreiking wil een 'levend' document zijn. Mocht je op- of aanmerkingen hebben, dan kun je deze mailen aan [info@flowweb.nl](mailto:info@flowweb.nl).

“ Als toezichthouder ben je verantwoordelijk voor het houden van toezicht op het beleid van de bestuurder en de realisatie van de strategische doelstellingen van de woningcorporatie. ”

<sup>2</sup> Naast toezichthouder heeft de raad van commissarissen ook een rol als werkgever naar de bestuurder. Deze handreiking biedt ook handvatten om met de bestuurder het gesprek aan te gaan over de duurzame inzetbaarheid van de bestuurder.

## DE ROL VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN BIJ DUURZAME INZETBAARHEID

Duurzame inzetbaarheid is een strategisch vraagstuk met impact op de corporatie en de samenleving. De ambitie van duurzame inzetbaarheid is om medewerkers van alle leeftijden in de verschillende levensfasen competent, betrokken, gemotiveerd en gezond te houden. Dat vraagt om een visie, beleid en strategie van de corporatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Voor leden van de raad van commissarissen is in het kader van duurzame inzetbaarheid van medewerkers van belang om te weten:

- Welke strategie de corporaties inzetten en waarom.
- Hoe het beleid en de strategie zijn uitgewerkt en hoe deze worden toegepast (welke instrumenten worden daarvoor ingezet, bijvoorbeeld door middel van een risicokaart).
- Wat de effecten zijn van de gekozen strategie en instrumentarium.

Dit klinkt simpel maar is niet eenvoudig, omdat het vraagstuk duurzame inzetbaarheid verschillende lagen kent en de strategie van de corporatie afhankelijk is van de fase van ontwikkeling. De aanvliegroute van corporaties ten aanzien van duurzame inzetbaarheid kan heel verschillend zijn.

Het is van belang om te weten welke aspecten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid door de

corporaties worden gezien als succesbepalend en op welke wijze de corporatie de mate van duurzame inzetbaarheid wil monitoren en hoe de resultaten terugkomen in de kwartaalrapportage. Ook kan een raad van commissarissen de impact van het beleid op de corporatie toetsen door met de ondernemingsraad of een groep medewerkers in gesprek te gaan en te vragen naar de ervaring van het beleid en de impact van de strategie op het terrein van duurzame inzetbaarheid.

“ De ambitie van duurzame inzetbaarheid is om medewerkers van alle leeftijden in de verschillende levensfasen competent, betrouwen, gemotiveerd en gezond te houden. ”

Omdat beleid en strategie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid nog sterk in ontwikkeling zijn, is het van belang dat de raad van commissarissen hierover periodiek met elkaar en de bestuurder de strategische dialoog voert door het beleid en de strategie op dit terrein te verkennen en daarover strategische vragen te stellen. Mogelijke vragen zijn hieronder te lezen.

### Strategische vragen duurzame inzetbaarheid

- Welke maatschappelijke ontwikkelingen zijn van invloed op de corporatie en hoe wordt daarop ingespeeld?
- Hoe gaat de corporatie aan de slag met duurzame inzetbaarheid, wat doet de corporatie op dit terrein en hoe wordt dit ingevuld?
- Welke aspecten worden door de corporatie beschouwd als kritische succesfactoren en hoe wordt daarop gestuurd?
- Is er sprake van regionale samenwerking op het terrein van de arbeidsmarkt om de strategische doelen te realiseren zowel binnen als buiten de sector (delen van schaarse expertise, kennis, samenwerkingsverbanden)?

Voor de verdere verdieping kunnen onderstaande vragen behulpzaam zijn.

### **Personeelsopbouw en ontwikkelingspotentie**

- In hoeverre is de corporatie in staat de komende 4 jaar (bijvoorbeeld looptijd strategisch beleidsplan) in te spelen op de veranderingen in de maatschappij? Zijn er discrepanties op personeelsgebied (denk aan leeftijdsopbouw, competenties, vaardigheden)? En hoe zorgt de corporatie ervoor dat het personeelsbestand up-to-date blijft?
- In hoeverre is de personeelssamenstelling een afspiegeling van de samenleving?
- Welke acties gaat de corporatie dit jaar inzetten om te zorgen dat de personeelsopbouw past bij de vraagstukken van de corporatie zodat de ontwikkelingspotentie wordt benut?

### **Het organiseren van duurzame inzetbaarheid**

- Is er een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid geïnitieerd en geformuleerd, binnen de kaders die de corporatie hanteert en wordt dit beleid ook bewaakt? En welke activiteiten zijn ingezet om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen? Denk aan beweging, ontspanning, arbozaken, 'Leven Lang Leren'.
- Wordt er gesproken met de ondernemingsraad over duurzame inzetbaarheid? En zo ja, over welke thema's en wat vindt de ondernemingsraad belangrijke thema's?
- Is er een actueel instrumentarium beschikbaar

gesteld zoals competentie management, functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken, beoordelingsgesprekken? Zijn hier budgetten voor en hoe groot zijn deze budgetten?

- Is er een opleidings- en scholingsbeleid en (hoe) wordt dit geëvalueerd?

### **Informereren en verantwoorden (onder andere kwartaalrapportages en jaarverslag)**

- Geeft het jaarverslag een goed beeld van het personeelsbeleid? Komen dilemma's aan de orde? Wordt gerapporteerd over de inspanningen en/of de resultaten?
- Hoeveel geld wordt uitgegeven aan opleiden en ontwikkelen en is er zicht op of dit doelmatig wordt uitgegeven? En in hoeverre wordt het bedrag dat begroot is voor opleiden en ontwikkelen uitgeput?

### **Kritische prestatie-indicatoren**

Volgens het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (Gunning, 2012) zijn er vier succesfactoren die zorgen voor de maximale opbrengst van duurzame inzetbaarheid. Onderstaand de vier factoren met voorbeeldvragen.

**Betrokkenheid.** Hoe wordt de betrokkenheid/tevredenheid van medewerkers gemeten en hoe is deze? Hoeveel medewerkers zouden de corporatie aanbevelen bij anderen? Hoe hoog is het vertrekpercentage en groeit dat percentage? En is dat gewenst of zit het percentage onder of boven het doel?

**Organisatie.** Hoe wordt de manier van leidinggeven binnen de corporatie ervaren door medewerkers? Is er een goede balans in stijl van leidinggeven en past deze goed bij de visie en strategie van de corporatie én ook bij de mensen die er werken?

**Gezondheid.** Wat wordt gedaan aan de ontwikkeling van een gezond werkklimaat, zodat iedereen 'fit en betrokken' blijft? Vraag om een toelichting op de verzuimcijfers bijvoorbeeld per bedrijfsonderdeel, per leeftijdscategorie of per seizoen. Trendanalyses kunnen een ontwikkeling in tijd aantonen: waarom was het verzuim een jaar geleden lager dan nu?

**Ontwikkeling.** Wordt gebruikgemaakt van strategische personeelsplanning? Hoe ontwikkelen medewerkers zich in de corporatie? Vraag om een toelichting op de in-, door- en uitstroomcijfers. Wordt gebruikgemaakt van organisatie- en functiecompetenties? Zo ja, hoe worden medewerkers hierin begeleid? Hoe weet de corporatie dat medewerkers het gevoel hebben dat de corporatie maximaal gebruikmaakt van hun kwaliteiten?

## ▶ AANBEVELINGEN VOOR DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

### **Start met een verkenning van de fase van ontwikkeling en met het stellen van vragen**

Zet het onderwerp duurzame inzetbaarheid periodiek op de agenda. Laat je informeren over het bestaande beleid en stel vragen over het 'waarom, wat en hoe'. Als niet alle vragen kunnen worden beantwoord, is dat een indicatie voor de fase van ontwikkeling van de corporatie. Zo ontstaat een gemeenschappelijk vertrekpunt: waar staan we nu, waar willen we naartoe en hoe gaan we dat doen.

### **Zie duurzame inzetbaarheid als belangrijke succesfactor voor realisatie van de bedrijfsstrategie**

Toets in welke mate duurzame inzetbaarheid een integraal onderdeel is van de bedrijfsstrategie. Duurzame inzetbaarheid gaat veel verder dan de investering in opleidingen. De veranderende omgeving, zowel ontwikkelingen binnen de sector als daarbuiten, kan niet los worden gezien van de bedrijfsstrategie en heeft gevolgen voor de structuur en de cultuur van de corporatie en daarmee voor de medewerkers.

### **Monitor via kwartaalrapportage/jaarverslag/KPI's**

De plannen rondom duurzame inzetbaarheid kunnen worden gemonitord langs de weg van beleid, jaarplannen en afdelingsplannen en vertalingen in KPI's met de bestuurder. Vervolgens kan de uitvoering van het beleid worden gemonitord aan de hand van kwartaalrapportages en jaarverslagen.

### **Vraag naar de verbinding van de corporatie met andere werkgevers**

De arbeidsmarkt is veelal regionaal. Het is daarom goed dat corporaties de verbinding opzoeken met werkgevers in de omgeving en de regionale samenwerkingsverbanden benutten. Daarnaast kennen andere sectoren ook initiatieven rondom duurzame inzetbaarheid. Corporaties kunnen zich hierdoor laten inspireren.

De eerdergenoemde vragen en KPI's bieden een goede ondersteuning bij deze aanbevelingen.

“ Zet het onderwerp duurzame inzetbaarheid periodiek op de agenda. Laat je informeren over het bestaande beleid en stel vragen over het waarom, wat en hoe. ”



## ▶ DUURZAME INZETBAARHEID KENT VERSCHILLENDE ASPECTEN

In de volgende teksten wordt duurzame inzetbaarheid nader toegelicht en besproken.

Over de betekenis en de succesfactoren van duurzame inzetbaarheid bestaan geen eenduidige beschrijvingen. Iedere corporatiebestuurder wil vitale medewerkers. Vitale medewerkers zijn weerbaar, productief en weinig ziek. Investeren in vitaliteit loont. Maar welke voordelen levert de investering op, aan welke indicatoren wordt de vitaliteit gemeten en hoe weet je welke maatregelen effectief zijn? In de literatuur zijn veel aanwijzingen te vinden over succesbepalende factoren voor duurzame inzetbaarheid. Zo blijkt uit het onderzoek van Willem van Rhenen (hoogleraar Engagement & Productivity aan Nyenrode en directeur Onderzoek en Ontwikkeling bij ArboNed) dat voor het realiseren van duurzame inzetbaarheid van belang is dat werkgevers ervoor zorgen dat:

- Medewerkers vaardig genoeg zijn om datgene te doen wat hun werkgever van hen vraagt. Zorg er dus voor dat iemands competenties matchen met zijn baan.
- Medewerkers ruimte en verantwoordelijkheden krijgen om hun werk naar eigen inzicht in te delen. Geef medewerkers autonomie.
- Medewerkers zich verbonden voelen met hun leidinggevende, hun collega's en de organisatie en zich hierdoor gesteund voelen (uit commerciële bijdrage van Centraal beheer in het Financiële Dagblad, 2019).

## ▶ DUURZAME INZETBAARHEID: EEN VERANTWOORDELIJKHEID VAN WERKGEVER EN WERKNEMER

De maatschappelijke ambitie van duurzame inzetbaarheid is om medewerkers van alle leeftijden competent, betrokken, gemotiveerd en gezond te houden. Dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer waarbij van de werkgever wordt verwacht dat het gesprek met de werknemer niet alleen gaat over gewenste competenties, motivatie, betrokkenheid en gezondheid, maar ook over de diepere drijfveren van de werknemer, de levensfase, ambities en perspectieven. Van medewerkers wordt in toenemende mate verwacht dat zij zich aanpassen aan ontwikkelingen en zo goed en duurzaam mogelijk inzetbaar blijven. Over de wijze waarop dat gebeurt worden op individueel niveau afspraken gemaakt over de vakinhoudelijke kennisontwikkeling, opleidingen en ontwikkeling van competenties en de investering in vitaliteit (de eigen fitheid en gezondheid). Hierbij is van belang dat de leidinggevende aangeeft wat, gezien de (strategische) opgave, verwacht wordt van medewerkers, niet alleen vakinhoudelijk maar ook wat betreft de competenties en de gedragscultuur.

“ Vitale medewerkers zijn weerbaar, productief en weinig ziek. Investeren in vitaliteit loont. ”



Corporaties streven naar een professionele cultuur. Dat vraagt om medewerkers die bereid zijn tot:

**1. Resultaatgerichtheid.** Met alle medewerkers worden afspraken gemaakt over te realiseren prestaties en de maatstaven die daarbij horen en welke vormen van samenwerking met anderen nodig zijn om de resultaten neer te zetten.

**2. Rekenschap afleggen en feedback ontvangen.**

Medewerkers leggen rekenschap af over hun functioneren naar hun collega's, leidinggevend en andere partners buiten de organisatie en zijn bereid feedback te ontvangen.

**3. Verantwoordelijkheid willen nemen voor de eigen professionaliteit, inzetbaarheid en ontwikkeling.**

De eigen verantwoordelijkheid van medewerkers zal door het HR-beleid van de corporatie ondersteund worden, maar vanzelfsprekend wordt er eigen inzet en initiatief verwacht.

**4. Acceptatie van differentiatie.** Medewerkers worden gekend en erkend om wie ze zijn en wat ze kunnen. Niemand kan alles. Daarom worden medewerkers ingezet naar hun competenties waarbij draagvlak, uitleg en verantwoording van belang zijn.

Deze kenmerken sluiten aan bij de behoefte aan zelfbeschikking van medewerkers en de wens om op het werk te kunnen laten zien wie ze zijn. Medewerkers willen zinvol werk verrichten en ook verantwoordelijkheid dragen voor te realiseren prestaties. Daarbij is het van belang dat de werkgever zorgt voor belangrijke randvoorwaarden zoals:

- Een gezond psychologisch klimaat.
- Veilige en gezonde werkomgeving.
- Marktconforme arbeidsvoorwaarden.
- Adequaat management.
- Een transparante organisatiestructuur, en open communicatie.

Voor corporaties en medewerkers zijn veel instrumenten en middelen beschikbaar om duurzame inzetbaarheid te realiseren. Voor de corporatiesector zijn verschillende initiatieven en subsidiemogelijkheden ter bevordering van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Vanaf pagina 11 wordt een beeld geschetst van deze initiatieven, mogelijkheden en (wettelijke) verplichtingen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

“ Medewerkers willen zinvol werk verrichten en ook verantwoordelijkheid dragen voor te realiseren prestaties. ”



## ▶ MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE VAN INVESTEREN IN DUURZAME INZETBAARHEID

Investeren in duurzame inzetbaarheid leidt niet alleen tot betrokken medewerkers maar ook tot meer vitaliteit in de organisatie. Voor de samenleving betekent aandacht voor duurzame inzetbaarheid dat het potentieel aan arbeidskracht maximaal wordt benut, medewerkers gezond blijven en tot op latere leeftijd van betekenis kunnen zijn voor de maatschappij. Hiernaast een overzicht van de meerwaarde van het investeren in duurzame inzetbaarheid voor medewerkers, woningcorporaties en de maatschappij.

### Medewerkers

- Toegerust zijn op het werk nu en in de toekomst.
- Meer plezier en kwaliteit in het werk.
- Betere gezondheid, ook op latere leeftijd.
- Een beter gevoel van welbevinden.
- Verbeterde stressbestendigheid.
- Betere werksfeer.
- Gezonder werk.
- Minder verzuim en ongevallen.
- Minder ziektekosten.

### Woningcorporaties

- Flexibele en wendbare organisatie.
- De kwaliteit van het werk verbetert.
- Arbeidsprestaties verbeteren.
- Goede werksfeer.
- Verbetering van de productiviteit en organisatorische efficiency.
- Preventie van verzuim en ongevallen.
- Minder ziektekosten.
- Een goed imago van de woningcorporatie.
- Minder verloop en betere in- en externe doorstroom.
- Voldoen aan wetgeving voor veilige en gezonde werkomstandigheden.

### Maatschappij

- Een vitale (lokale en regionale) arbeidsmarkt.
- Versterking van de productiviteit.
- Verlagen van vroegtijdige uitval uit het arbeidsproces.
- Besparen van maatschappelijke kosten.

“ Directeur: “Wat als we investeren in onze mensen en ze gaan daarna weg?”  
HR-manager: “Wat als we het niet doen en ze blijven?” ”

## ▶ INSTRUMENTARIUM VOOR ONDERSTEUNING DUURZAME INZETBAARHEID

Voor corporaties en medewerkers zijn veel instrumenten en middelen beschikbaar om duurzame inzetbaarheid te realiseren. Voor de corporatiesector zijn verschillende initiatieven en subsidiemogelijkheden ter bevordering van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Hierna wordt een beeld geschetst van deze initiatieven en mogelijkheden. Daarnaast zijn er (wettelijke) verplichtingen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

FLOW heeft verschillende instrumenten ontwikkeld om duurzame inzetbaarheid van corporatiemedewerkers te bevorderen: zoals de **loopbaanwijzer**, de site [watdoeijijmorgen.nl](http://watdoeijijmorgen.nl) en het ondersteunen van **regionale samenwerkingsverbanden** die erop gericht zijn de arbeidsmobiliteit in de regio te versterken. Kijk voor een volledig overzicht van alle tools die FLOW heeft ontwikkeld op de site van FLOW: [www.flowweb.nl](http://www.flowweb.nl)

Een mooie tool is de KOBADI tool. Deze is ontwikkeld door TNO en het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (NPDI) om inzicht te krijgen in het rendement op investeringen in duurzame inzetbaarheid. Hiermee kunnen woningcorporaties op een gestructureerde manier inzichtelijk maken wat duurzame inzetbaarheid een woningcorporatie aan productiviteit kan opleveren. Door deze tool in te zetten neemt de kans toe dat er

meer en doeltreffender in de duurzame inzetbaarheid van werknemers wordt geïnvesteerd. FLOW heeft een licentie voor deze tool en mag deze aan corporaties aanbieden. Ben je geïnteresseerd in de tool, neem dan contact met ons op.

Daarnaast wordt vanuit het ministerie van SZW tijdens de **campagne 'Op weg naar Duurzame Inzetbaarheid'** gewerkt aan verschillende hulpmiddelen om organisaties te helpen. Denk hierbij aan thema's als: ongewenst gedrag, agressie en geweld, werkend leren, gezondheid en vitaliteit, fysieke belasting en betrokkenheid. Voor meer informatie, kijk op de pagina van het SZW: [www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid](http://www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid)

“ Investeren in duurzame inzetbaarheid leidt niet alleen tot betrokken medewerkers maar ook tot meer vitaliteit in de organisatie. ”

Het ministerie richt zich daarnaast extra op de vergrijzing van de beroepsbevolking. Volgens de cijfers van het CBS is in 2019 voor het eerst de helft van de volwassen bevolking van Nederland ouder dan vijftig jaar. Daarnaast is het aantal werkende 50-plussers in de periode 2003-2016 bijna verdubbeld. Ook worden 50-plussers geconfronteerd met een latere AOW-datum en een daarmee samenhangende latere pensioendatum. Als gevolg van deze ontwikkelingen zijn verschillende initiatieven ontstaan, specifiek gericht op de ouder wordende beroepsbevolking. Er is bijvoorbeeld een **tijdelijke subsidieregeling ontwikkeladvies vijfenveertigplussers**. Deze regeling is gestart op 5 december 2017 en loopt tot uiterlijk 10 januari 2020.

Naast alle initiatieven staan in de **cao Woondiensten** verschillende verplichtingen voor woningcorporaties die gericht zijn op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Denk hierbij aan de verplichting van werkgevers om een keer in de twee jaar een **strategische personeelsplanning op te stellen (artikel 2.13)**. Of de verplichtingen rondom **arbeidsomstandigheden (artikel 6.8 'Fysiek' en 6.9 'Werkdruk')**. Hoofdstuk 10 van de cao ziet toe op het creëren van mogelijkheden voor medewerkers door middel van **loopbaanontwikkeling** met de daarbij behorende financiële middelen. Zoals het **individueel loopbaanontwikkelingsbudget** en de verplichte financiële bijdrage aan **Stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW)**.

Andere verplichtingen die gericht zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers komen vanuit de **Arbowet** en het **Arbobesluit**. Deze zijn erop gericht dat medewerkers veilig en gezond aan het werk zijn en blijven. De **Wet verbetering poortwachter (WVP)** richt zich op de inspanningsverplichtingen van werkgever en werknemer om een verzuimende werknemer weer aan het werk te helpen.

Daarnaast zijn er vanuit de **Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO)** en de **Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA)** subsidie-mogelijkheden voor de re-integratie van verzuimende medewerkers en voor de aanpassing van de werk-omgeving. Tot slot is vanuit wet- en regelgeving de **Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd (WGBL)** die ouderen beschermt tegen ontslag op grond van leeftijd, tegen discriminatie voor scholing op grond van leeftijd en bescherming tegen het onnodig stellen van leeftijdsgrenzen bij aanname.

Naast bovengenoemde initiatieven zijn legio andere instrumenten en maatregelen die kunnen worden ingezet voor het realiseren van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Ze zijn in het schema hiernaast thematisch geordend:

### Opleiding

- Functiegerichte scholing.
- Persoonlijke ontwikkeling.
- EVC-trajecten<sup>3</sup>.
- Watdoeijijmorgen.nl.

### Ontwikkeling medewerkers

- Strategische personeelsplanning.
- HR3P-analyse<sup>4</sup>.
- Loopbaanscans en -advies.
- Loopbaanbegeleiding.
- Mentorschap.
- Stagemogelijkheden.
- Ontwikkelingsgesprekken.
- POP's.

### Werk en privé

- Flexibele werktijden.
- Het Nieuwe Werken.
- Aanpassing arbeidsduur.
- Duobanen.

### Keuzemogelijkheden

- Ruilen tijd en geld.
- Sparen voor later.
- Variabele arbeidsduur.
- Persoonlijke budgetten.

### Dialogoog

- Medezeggenschap.
- Functioneringsgesprekken.
- Ontwikkelingsgesprekken.

### Werk en pensioen

- Langer doorwerken.
- Flexibel uittreden.
- Demotie.
- Duobanen.

### Arbo en gezondheid

- Periodiek medisch onderzoek.
- Integraal gezondheidsmanagement.
- Beheersing belasting van werk.
- Vergroten belastbaarheid medewerkers.

<sup>3</sup> EVC staat voor *Erkenning van eerder Verworven Competenties*. Dit betekent dat wat iemand geleerd heeft op school, werk of privé wordt beoordeeld en erkend. Het resultaat wordt vastgelegd in een *Ervaringscertificaat*.

<sup>4</sup> De HR3P-methode is een instrument om te anticiperen op toekomstige kwalitatieve ontwikkelingen op het gebied van personeelsplanning. HR3P staat voor *Human Resources Performance Potentieel Portfolio*.

## Literatuurlijst

Centraal beheer (2019). Hoe ziekteverzuim te sturen valt. FD Mediagroep Effect.

Geraadpleegd van <https://fd.nl/advertorial/centraalbeheerzakelijk/1287693/hoe-ziekteverzuim-te-sturen-valt>

Gunning, L.W. (2012). Manifest Duurzame inzetbaarheid. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Nauta, A. & Van de Ven, C. (2016). Vijf succesfactoren voor duurzame inzet. PW De Gids, 4, 10-13.

Nauta, A., & Van de Ven, C. (2017). Duurzame inzet: de klok tikt... Uitkomsten nationaal onderzoek. PW De Gids, April, 14-17

Panteia (2019), Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2019.

Geraadpleegd van [https://www.flowweb.nl/sites/default/files/downloads/flow\\_arbeidsmarktonderzoek\\_woningcorporaties\\_2019.pdf](https://www.flowweb.nl/sites/default/files/downloads/flow_arbeidsmarktonderzoek_woningcorporaties_2019.pdf)

Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. Personnel Review, 36(1), 23-41.

Schaufeli, W. B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'.

Geraadpleegd van <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/360.pdf>

Van de Ven, C. & Nauta, A. (2018). Duurzame inzet voor iedereen? Uitkomsten nationaal onderzoek. PW De Gids, April, 14-18.

Van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., Van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). Duurzaam inzetbaar: werk als waarde.

Geraadpleegd van <http://www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1-6798565acbff>

**UITGEVER**

VTW, gefaciliteerd door FLOW

---

**AUTEURS**

Gerrit van Vegchel, Anouk Oude Vrielink,  
Neline van Noordt