

Een vitaal en duurzaam

Gemeentelandschap



*De werkende populatie vergrijst, het aantal jongere werknemers dat de arbeidsmarkt betreedt, neemt af en de pensioengerechtigde leeftijd is opgeschroefd naar 67 jaar.*

<b>Nederlandse bevolking</b>	<b>50% Overgewicht</b>	<b>52% beweegt onvoldoende</b>

*Deze factoren in combinatie met een ongezonder wordende populatie: 50% van de Nederlanders heeft overgewicht en slechts 48% van de werknemers beweegt voldoende, tonen de noodzaak voor verandering aan. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de behoefte van organisaties aan duurzaam inzetbaar personeel, waarbij de vitaliteit en gezondheid van werknemers voorop staat, toeneemt. Gezien het feit dat duurzame inzetbaarheid een tamelijk nieuw aandachtsgebied is, heeft het thema nog geen prioriteit op de management agenda van veel organisaties.*

*In deze paper verschaffen wij u kennis over het belang en de noodzaak van duurzame inzetbaarheid en hoe vitaliteit daaraan kan bijdragen. Wij beschrijven de aanleiding voor duurzame inzetbaarheid d.m.v. huidige trends- en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de nodige risico's die het met zich meebrengt voor het gemeentelandschap in Nederland. Vervolgens tonen wij belangrijke uitkomsten van duurzame inzetbaarheid en laten wij u kennismaken met het actieplan 'In vijf stappen naar een vitale gemeente'. Daarin leggen wij uit hoe dit stappenplan kan bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van uw gemeente.*

## **Adaptics**

+31 24 3552579  
info@adaptics.nl



## **De vitale werknemer: duurzaam inzetbaar**

Wanneer we spreken over duurzame inzetbaarheid, is het allereerst van belang toe te lichten wat het inhoudt. Een veelgebruikte en leidende definitie in de literatuur voor duurzame inzetbaarheid is de volgende:

*“Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink e.a. 2010).”\**

Bij duurzame inzetbaarheid gaat het er dus om dat werknemers zelf de mogelijkheid hebben en krijgen om te werken aan een gezonde toekomst. Hiervoor draagt de werknemer alsmede de werkgever verantwoordelijkheid.

Duurzame inzetbaarheid wordt gevormd door drie onderdelen: *vitaliteit & gezondheid, employability en werkvermogen.*

*Vitaliteit* is de kracht en energie waarmee mensen fysiek, mentaal en emotioneel in het leven staan; nu en in de toekomst. Onderzoek toont aan dat vitale medewerkers gemotiveerd en energiek zijn waardoor zij gezond en productief aan het werk kunnen zijn, en het plezier in hun werk behouden (Van Vuuren, 2011).

*Gezondheid* is de mogelijkheid van de medewerker om adaptief te zijn en zelfregie te nemen in sociale, fysieke en mentale uitdagingen.



*Employability* is het vermogen van de medewerker om flexibel inzetbaar te zijn en te blijven. Hierbij maakt de ontwikkeling van de werknemer een belangrijk onderdeel uit.

*Werkvermogen* is de mate waarin een medewerker zowel lichamelijk als geestelijk in staat is om te werken. Hierbij hangt de productiviteit af van de gezondheid, kennis en vaardigheden, werkattitude en motivatie van de werknemer en de arbeidssituatie.

## **Aanleiding**

Maatschappelijke veranderingen hebben geleid tot een toenemende aandacht voor het onderwerp duurzame inzetbaarheid. **Onlangs dat duurzame inzetbaarheid in populariteit is toegenomen, doet het merendeel van de organisaties en bedrijven nog te weinig op dit gebied door o.a. gebrek aan kennis, bewustzijn of inzicht.** In de huidige context wordt een organisatiebeleid dat zich richt op duurzame inzetbaarheid van medewerkers, steeds belangrijker.

Onderstaand een overzicht van een aantal van deze ontwikkelingen die een aanleiding vormen voor een organisatiebeleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Deze ontwikkelingen hebben een grote invloed op werknemers, organisaties en dus ook het gemeentelandschap.

### *Algemene aanleidingen*

- Er is sprake van vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking (TNO, 2016)\*. Dit is ook terug te zien in de populatie werknemers van gemeenten. De wijziging van de AOW-gerechtigde leeftijd van 65- naar 67 jaar heeft tot gevolg dat medewerkers van gemeenten langer moeten doorwerken.



- Chronische ziekten en psychische klachten onder werknemers nemen toe (TNO, 2016; AON, 2014)\*. Onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA) vallen alle factoren die werkstress kunnen veroorzaken. Bij bijna de helft van alle werknemers met werk gerelateerd verzuim, vormen psychische aandoeningen de belangrijkste oorzaak (TNO, 2014b)\*.
- Door de toename in kennisintensief werk en technologische ontwikkelingen, neemt zitgedrag toe. Dit heeft negatieve gevolgen voor de gezondheid van werknemers. Sedentair gedrag is gerelateerd aan een verhoogd risico op chronische ziekten en morbiditeit. Niet voor niets verschijnen er steeds vaker sprekende krantenkoppen zoals “Zitten is het nieuwe roken” en “Zitten is dodelijk”.
- Ongezond gedrag van werknemers is de laatste jaren toegenomen (Hamberg- van Reenen en Lambooij, 2008)\*. Minder bewegen en ongezonde voeding hebben geleid tot een toename van mensen met overgewicht en obesitas. Tegenwoordig zijn 50,3% van de Nederlanders te zwaar en deze trend lijkt zich voort te zetten (Gezondheidsenquête/Leefstijlmonitor, CBS i.s.m. RIVM, 2015)\*. Onderzoek van Hamberg en collega's (2008)\* hebben aangetoond dat werknemers met obesitas meer verzuimen en minder productief zijn.
- Werkgevers worden financieel steeds meer verantwoordelijk voor hun werknemers. Een werkgever is bijvoorbeeld verplicht om in het eerste en tweede ziektejaar van de werknemer minstens 70% van de loon door te betalen (Rijksoverheid, z.j.)\*.

## *Specifieke aanleidingen*



- Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen veranderen snel. Dat stelt andere eisen aan medewerkers ook binnen het gemeentelandschap. Zo worden bijvoorbeeld veel administratieve functies geautomatiseerd en komen volledige afdelingen te vervallen. Er wordt dus een grotere veranderingsbereidheid en andere competenties van medewerkers verwacht.
- Het werkvermogen neemt af naarmate werknemers ouder worden. Dit betekent dat de kans dat een werknemer gezond en productief blijft tot de pensioengerechtigde leeftijd, verder afneemt. De gemiddelde leeftijd van werknemers bij gemeenten ligt tussen de 46 en 52 jaar. Tevens heeft het grootste deel van de werknemers een vaste aanstelling. Beide factoren leiden ertoe dat deze medewerkers tot hun pensioen bij de gemeente zullen blijven werken. Gezien het grote percentage oudere werknemers bij gemeenten, en daarmee dus een lager werkvermogen, brengt dit hoge kosten met zich mee.
- Met name gemeenten zijn de afgelopen jaren getroffen door forse bezuinigingsmaatregelen. Een gevolg hiervan is dat er met minder mensen, dezelfde resultaten gehaald moeten worden. Dit zorgt voor een toename in werkdruk omdat er steeds meer gevraagd wordt van medewerkers op het gebied van taken, kennis, competenties en vitaliteit. Het leidt ook tot meer aandacht voor de mobiliteit van medewerkers. Sommige werknemers zullen de organisatie moeten verlaten of op een andere plek in de organisatie aan de slag gaan.



## **Het gemeentelandschap: de huidige situatie**

Door externe- en interne ontwikkelingen is het gemeentelandschap de afgelopen jaren veranderd. Om de juiste eerste stap te kunnen zetten, is het van belang om de huidige situatie waarin gemeenten zich bevinden, verder te onderzoeken.

De ontwikkeling van de maatschappij richting een participatiesamenleving heeft gezorgd voor een grote uitdaging voor gemeenten. Sinds 2015 hebben gemeenten meer taken van het Rijk overgenomen. De drie decentralisaties in het sociale domein, namelijk de verantwoordelijkheid voor jeugdzorg, werk en inkomen (de Participatiewet) en de zorg aan langdurig zieken en ouderen, hebben grote gevolgen voor gemeenten. De decentralisaties hebben o.a. een grote impact op de bestuurskracht van gemeenten. Kleinere gemeenten zijn genoodzaakt tot herindeling of samenwerking met andere gemeenten. Dit leidt tot mogelijke versnippering van kennis en vermindering van de inkoopmacht. Daarnaast komen gemeenten voor een grote financiële opgave te staan. Met meer bezuinigingen en een toename in taken, is het voor gemeenten een uitdaging om met minder mensen de gewenste resultaten te behalen. Al deze factoren hebben zijn uitwerking op de medewerkers; er wordt verwacht dat zij in de toekomst flexibel inzetbaar- en productief zijn en snel kunnen inspelen op deze veranderingen. Dit is in de huidige situatie, waarbij het werkvermogen - en tevens de fitheid van werknemers van gemeenten vrij laag ligt, niet realistisch.

Het is, gezien de huidige situatie, van belang dat duurzame inzetbaarheid prioriteit krijgt op de agenda van gemeenten. Door het integreren van duurzame inzetbaarheid in het organisatiebeleid, kan worden gewerkt aan vitale medewerkers die tot hun pensioenge-rechtigde leeftijd in gezondheid hun werk kunnen blijven uitvoeren.



## *Gezamenlijke verantwoordelijkheid*

Er is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de organisatie, leidinggevendenden, HR en werknemers omtrent duurzame inzetbaarheid. De organisatie heeft de verantwoordelijkheid om mogelijkheden te creëren voor de ontwikkeling van medewerkers. HR speelt hierbij een faciliterende rol door in het beleid HR-praktijken te bundelen die ertoe bij te dragen dat werknemers het gewenste gedrag kunnen, en willen vertonen en de gelegenheid daarvoor hebben (Van Vuuren, 2016)\*. Leidinggevende spelen een vertalende rol. Het belang ligt bij het creëren van awareness bij leidinggevendenden zodat zij deze rol kunnen vervullen. De grootste verantwoordelijkheid ligt bij de werknemer zelf. Het is daarbij van belang dat de medewerker wil en kan werken aan de eigen gezondheid en inzetbaarheid. Gedragsverandering vindt op individueel niveau plaats, en vraagt veel van de eigen regie, en dus verantwoordelijkheid, van de werknemer. Een integrale aanpak zorgt voor langdurige gedragsverandering waarbij medewerkers nu en in de toekomst vitaal en gezond zijn en blijven.

## *Wat levert investeren in vitale werknemers op?*

Het bevorderen van de gezondheid en vitaliteit van medewerkers leidt ertoe dat hun inzetbaarheid in de toekomst wordt vergroot. Gezonde en vitale medewerkers hebben zowel op individueel- als organisatieniveau positieve uitkomsten. Vitale medewerkers:

- zijn gezonder;
- functioneren beter;
- presteren beter;
- ervaren minder werkdruk;





- verzuimen minder;
- zijn beter (flexibel) inzetbaar;
- zijn meer betrokken;
- en ervaren meer werkplezier.

Een duurzaam personeelsbestand, waar er aandacht is voor de gezondheid en vitaliteit van de individuele medewerker, heeft tevens een positieve invloed op het imago van gemeenten. Wanneer er in de toekomst oudere medewerkers uitstromen, blijf je een interessante werkgever en zal het gemakkelijker zijn nieuwe werknemers aan te trekken.

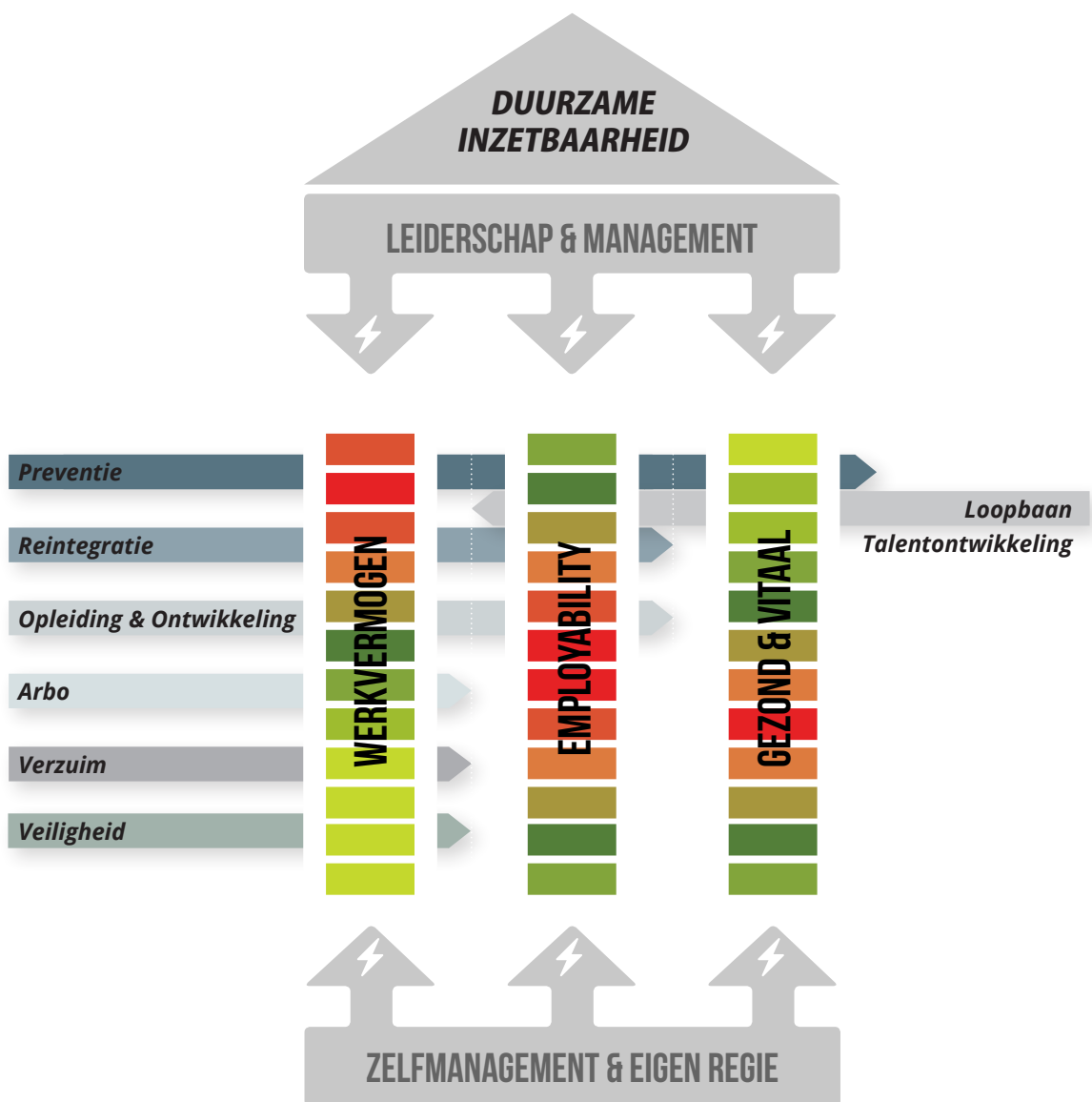
### ***De toekomstige situatie: De flexibele ambtenaar***

In de toekomst zijn vitale en flexibele medewerkers, die in de huidige context goed en blijvend weten te presteren, essentieel. Het is van belang om daarbij te focussen op verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid zoals vitaliteit en gezondheid, employability en werkvermogen van de individuele medewerker. Dit houdt medewerkers op korte- en lange termijn inzetbaar en maakt dat gemeenten beter kunnen anticiperen op veranderingen.



## Tijd voor actie

Adaptics heeft een model ontwikkelt met als doelstelling te komen tot vitale en wendbare medewerkers, die snel en flexibel kunnen inspelen op interne- en externe veranderingen en duurzaam inzetbaar zijn. Het model richt zich op zowel de individuele medewerker als op afdelings- en organisatieniveau.



Het uitgangspunt van dit model is de gezamenlijke rol van werkgever en werknemer, waarbij de *'eigen regie'* van de werknemer voorop staat. De werknemer is verantwoordelijk voor het nemen van verantwoordelijk omtrent de eigen inzetbaarheid. De werkgever stuurt op het nemen van deze verantwoordelijkheid. De nadruk wordt gelegd op het denken in mogelijkheden en niet in beperkingen waarbij het met name draait om preventie.

Het model bevat *drie* batterijen, de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid: *werkvermogen*, *employability* en *gezond & vitaal*. Deze batterijen kunnen van twee kanten worden opgeladen. Het is van belang dat de leidinggevende een positieve invloed uitoefent op deze drie batterijen door middel van het ondersteunen en stimuleren van een gezonde leefstijl en inzetbaarheid van de werknemer. De medewerker dient, door het nemen van de eigen regie, er alles aan te doen om deze batterijen volledig op te laden. Dit betekent dat de werknemer het geloof in eigen kunnen en de motivatie moet hebben om daadwerkelijk deze regie te nemen. Het model biedt een uitgangspunt waar door middel van een aantal stappen naar kan worden toegewerkt.



stap  
1

## ANALYSE SITUATIE

*Om tot actie over te kunnen gaan, is het eerst belangrijk om in kaart te brengen wat de gemeente staat te wachten. Wat de beweegrichting- en doelstelling is van de gemeente en wat voor impact dit zal hebben op de medewerkers en hun inzetbaarheid.*

stap  
2

## RISICOANALYSE

*Wanneer duidelijk is waar de gemeente de komende jaren naartoe wil, kan er worden overgegaan naar het bepalen van de belangrijkste determinanten en hun risico. Determinanten die vaak voorkomen, maar een laag risico hebben en determinanten die zelden voorkomen en een hoog risico hebben, worden afgewogen.*

*Vervolgens zal worden besloten op welke manier de doelstellingen behaald gaan worden. Wij adviseren aan de hand van een PMO (Periodiek Medisch Onderzoek) risicofactoren in de werknemerspopulatie op te sporen. Tijdens het PMO wordt uitgebreid stilgestaan bij de gezondheidssituatie van de medewerkers van uw gemeente en wordt er nagegaan of het werk hier invloed op heeft. Het PMO bestaat uit zowel een (digitale) vragenlijst als fysieke metingen. Aan de hand van het PMO wordt in kaart gebracht hoe het ervoor staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.*

stap  
3

## DE AANPAK

*Het actieplan bestaat uit selecteren van de juiste tools en de implementatie. Het toepassen van het actieplan om vitaal en wendbaar te blijven en om de gestelde doelen te bereiken wordt in deze stap verder uitgediept. Het actieplan is gebaseerd op het inzetbaarheidsmodel en de risicoanalyse van gemeenten. Hieruit blijken risicofactoren waar het beleid zich op kan gaan richten. Naar aanleiding van deze factoren, worden instrumenten daaraan gekoppeld.*



stap  
4

## ACTIEPLAN

*In deze stap is het tijd voor actie, en wordt het plan geïmplementeerd. Bij de implementatie zijn er factoren van belang zoals het kiezen van communicatiekanalen om het plan naar buiten toe draagvlak te geven. Voorbeelden zijn het houden van informatiebijeenkomsten en afdelingsoverleggen. Bij de stap 3 gekozen instrumenten worden ingezet om het beleid vorm te geven. Te denken valt aan trainingen, workshops, leefstijlgesprekken en individuele coaching.*

stap  
5

## EVALUATIE

*Wanneer duidelijk is waar de gemeente de komende jaren naartoe wil, Tussentijds evalueren maakt inzichtelijk hoe het met de vitaliteit en gezondheid van medewerkers gesteld is en hoe het proces verloopt. Het is hierdoor mogelijk eventuele aanpassingen te maken en het proces bij te sturen.*



## **Succesfactoren**

Er bestaat niet één aanpak die van toepassing is op elk bedrijf. Wel kunnen we een aantal algemene succesfactoren noemen. Deze succesfactoren bevatten de vier belangrijkste ingrediënten die sterk samenhangen met duurzame inzetbaarheid, te noemen: dialoog (afspraken tussen werkgever en werknemer), autonomie, betrokkenheid en participatie (PW.degids.nl/april2016)\*.

### **PMO.**

Periodiek onderzoeken hoe het ervoor staat met de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Daarbij dient het PMO als nulmeting voor de inhoud van het duurzame inzetbaarheidsbeleid zodat er gericht, en waar nodig, actie kan worden ondernomen.

### **Organisatie en leiderschap.**

Leidinggevendenden hebben een cruciale rol bij het werken aan duurzame inzetbaarheid. Zij dienen zich er bewust van te zijn hun rol te pakken en medewerkers te ondersteunen, op dat deze optimaal hun werk kunnen doen. Leidinggevendenden dienen met hun team het gesprek aan te gaan omtrent duurzame inzetbaarheid; zowel op individueel- als op groepsniveau. Het is daarbij van belang dat er afspraken tussen leidinggevende en de werknemer(s) gemaakt worden.

### **Betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid.**

Hoe meer aandacht voor het onderwerp, hoe sneller medewerkers begrijpen dat het om een gedeelde verantwoordelijkheid en eigen regie gaat. Veelvuldig overleg met afdelingen, waarbij suggesties van alle werknemers welkom zijn, creëert betrokkenheid van de hele organisatie en draagt bij aan een soepele communicatie en het creëren van draagvlak.



## **Gezondheid.**

Maak medewerkers bewust van het belang van hun gezondheid en vitaliteit en stimuleer een gezondere levensstijl. Laat medewerkers zelf nadenken over hun eigen gezondheid door middel van kennisoverdracht en opdrachten. Op deze manier wordt de participatie van medewerkers in het proces omtrent duurzame inzetbaarheid gestimuleerd. Ondersteun daarnaast medewerkers die een verhoogd risico hebben op uitval.



## **Tot Slot**

De huidige arbeidsmarkt is onderhevig aan tal van ontwikkelingen en veranderingen. Dit treft ook het gemeentelandschap in Nederland, die tevens te maken krijgt met veel interne veranderingen. Een toekomst waarbij medewerkers goed en blijvend weten te presteren en dus duurzaam inzetbaar zijn, vraagt om een veranderslag van het beleid van gemeenten. Het model voor duurzame inzetbaarheid reikt handvatten aan om duurzame inzetbaarheid in uw gemeente te bevorderen. Door middel van het integreren van het model voor duurzame inzetbaarheid in het organisatiebeleid, kan aan een gezonde gemeente en duurzaam inzetbare medewerkers worden gewerkt.

Bij het ontwikkelen van een duurzaam personeelsbestand, waarbij medewerkers vitaal en gezond zijn, kan Adapatics uw gemeente ondersteunen. Te denken valt aan het gebruik van verscheidene tools zoals PMO's, workshops en vitaliteitscoaching om de gezondheid van werknemers te bevorderen en te monitoren. Daarnaast biedt onze organisatie de mogelijkheid om duurzame inzetbaarheid van leidinggevendenden te stimuleren door o.a. coaching op het gebied van vitaal leiderschap.





## Referenties

1. Hoeymans, N. (2015). *Betrouwbare publieke gezondheid: gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeenten en Rijk*.
2. Strijk, J., van Dongen, H., van Steenbergen, E., Wendel-Vos, W., & Hildebrandt, V. (2014). *Inzichten in Vitaliteit: associaties met participatie en maatschappelijke kosten*.
3. Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren*. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.
4. Schaufeli, W. B. (2011). *Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'*. Schouten & Nelissen (2011), Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland, 96-108.
5. Rijksoverheid. (z.j.). *Hoeveel loon krijg ik doorbetaald als ik ziek ben?* Van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ziekteverzuim-van-het-werk/vraag-en-antwoord/hoeveel-loon-krijg-ik-doorbetaald-als-ik-ziek-ben>
6. TNO. (2014a). *Arbopalans 2014: kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Van: [http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub\\_Id=100290&att\\_Id=4911](http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100290&att_Id=4911)
7. TNO. (2016, 4 maart). *Het relatieve belang van determinanten van duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers: Integrale analyses STREAM 2010-2013*. Van: [http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub\\_Id=100380&att\\_Id=4911](http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100380&att_Id=4911)
8. van Nijendaal, G. A. (2014). *Drie decentralisaties in het sociale domein*. Jaarboek Overheidsfinanciën, 85-100.
9. van Vuuren, T., Lub, M., & Marcelissen, F. *Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid*.
10. Bernaards, C. M., Proper, K. I., & Hildebrandt, V. H. (2007). *Physical activity, cardiorespiratory fitness, and body mass index in relationship to work productivity and sickness absence in computer workers with preexisting neck and upper limb symptoms*. *Journal of occupational and environmental medicine*, 49(6), 633-640.
11. CBS rapport Pensioenaanspraken en vergrijzing, 09-09-2009. JANS, M., & HILDEBRANDT, V.H. *De bankier beweegt te weinig, zijn chauffeur eet te veel*. Arbo, nummer 1, 2007.
12. Van den Heuvel, S. G., Boshuizen, H. C., Hildebrandt, V. H., Blatter, B. M., Ariëns, G. A. M., & Bongers, P. M. (2003). *Sporten, type werk, arbeidsverzuim en welbevinden: resultaten van een 3-jarige follow-up studie*. *Center for Epidemiological Studies Depression*, 17, 18.
13. Van der Klink, J. J. L., Brouwer, S., Bultmann, U., Burdof, L., Schaufeli, W. B., Wilt, G. J., Van der, & Zijlstra, F. R. H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: Een werkdefinitie (sustainable employability; a working definition)*. 's Gravenhage: ZonMw.



*Meer weten of heeft u vragen over dit onderwerp?*



**Lukas Gerritsen**  
*Adviseur*

+31 6 20168147  
+31 24 3552579  
lgerritsen@adaptics.nl



# ADAPTICS

*Health & Performance*

---

Vitaliteit komt naar je toe!



+31 24 3552579  
info@adaptics.nl

---

paijensweg 1, 6523 MB **Nijmegen**  
ijsbaanpad 4-6, 1076 CV **Amsterdam**