

Whitepaper

# ~~Duurzame inzetbaarheid~~

Maak werk  
van je talent

Whitepaper

~~Duurzame  
inzetbaarheid~~

Maak werk  
van je talent



# 1 Inleiding

*“Gezondere werknemers leveren het bedrijfsleven  
2,6 miljard euro per jaar op”.<sup>1</sup>*

Dat is de conclusie van een recent onderzoek uitgevoerd door Cap Gemini.

Duurzame inzetbaarheid. Een term die je tegenwoordig overal hoort terugkomen. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft er zelfs een speciale website voor ingericht: [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl). Een van onze grootste klanten nam eind vorig jaar over het thema een speciaal artikel op in haar cao. En ook wij ervaren de laatste maanden dat klanten ons steeds vaker vragen om met oplossingen te komen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid is blijkbaar ‘hot’. Verschillende ontwikkelingen hebben daaraan bijdragen. Te noemen zijn de vergrijzing, ontgroening en het optrekken van de pensioenleeftijd. Maar ook de noodzaak tot het afbouwen van het aantal medewerkers bij veel organisaties maakt dat dit thema actueel is geworden. Tegelijkertijd krijgt duurzame inzetbaarheid hierdoor vaak het stempel ‘negatief’. Volgens ons gaat het ergens anders om. Namelijk om de ontwikkeling dat er meer regie, eigen verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap wordt gevraagd van medewerkers. Daarom bekijken wij liever de positieve lijn van duurzame inzetbaarheid, die van dromen en een visie op de toekomst van werkgever en werknemer.

We verkennen daarom in deze whitepaper het thema, delen onze ervaringen en inzichten en doen aanbevelingen op welke manier organisaties rondom het thema hun voordeel kunnen doen. Op zo’n manier dat dit zowel goed is voor de individuele werknemer, de organisatie en de maatschappij in zijn geheel. In lijn dus met onze ambitie ‘engaged people, great companies, better world’.

## 2 Wat is duurzame inzetbaarheid

Zoekend naar een definitie van duurzame inzetbaarheid komen we het volgende tegen:

- Goed en gemotiveerd je werk kunnen doen, nu en in de toekomst. Investeren in gezonde, competente, gemotiveerde werknemers is investeren in duurzame inzetbaarheid.<sup>2</sup>
- 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.<sup>3</sup>
- Duurzame inzetbaarheid is de mate, waarin medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken, binnen of buiten de organisatie.<sup>4</sup>

Het gaat dus blijkbaar om elementen als



**Inzetbaar blijven**  
nu en in de toekomst



**Vitaliteit**



**Motivatie**



**Productiviteit**



**Blijven ontwikkelen**

Eigenlijk niets nieuws onder de zon. Want is dit niet wat een goed bedrijf met zorg voor werknemers altijd al zou moeten doen? Dat roept dan wel de vraag op waarom duurzame inzetbaarheid juist nu een actueel thema geworden is.

### 3 Waarom is het thema belangrijk?

Volgens een recent onderzoek van de AWWN<sup>5</sup> verwacht 95% van de werkgevers dat de inzetbaarheid van mensen in organisaties de komende jaren problemen oplevert. Zij zien onderstaande ontwikkelingen als bedreiging voor de inzetbaarheid van mensen.



# 95%

van de werkgevers  
verwacht problemen  
op het gebied van



Voorgaande is met recht zorgwekkend te noemen gezien het feit dat het belang van duurzaam inzetbare medewerkers de komende jaren alleen maar toeneemt. Die noodzaak is te verklaren vanuit een aantal perspectieven:

### **Langer doorwerken**

Op macroniveau zien we dat de oprekking van de pensioenleeftijd ertoe leidt dat mensen langer blijven werken. En niet eens alleen van 65 naar 67 jaar. Een aantal jaren geleden was er immers nog sprake van de VUT en vergelijkbare regelingen. Toen was vanaf 57 het pensioen al in zicht. Dus je zou ook kunnen zeggen dat er inmiddels zo'n 5 tot 10 jaar langer wordt doorgewerkt.

### **Ontgroening en vergrijzing**

Daarnaast zijn de demografische ontwikkelingen van belang. Ontgroening en vergrijzing zorgen ervoor dat de gemiddelde leeftijd van werkend Nederland toeneemt en dat de totale populatie werkenden afneemt. Dat betekent dus dat we in de toekomst productievere medewerkers nodig hebben. Met minder mensen zullen we hetzelfde, zo niet meer, werk moeten verrichten.

### **Afbouwen en reorganiseren**

De derde macro ontwikkeling die voor de levendigheid van het thema zorgt is de financiële en economische crisis. De vertaling hiervan naar mesoniveau is evident: veel organisaties moeten hun medewerkersbestand afbouwen of anders organiseren door de crisis. Om dat op een manier te kunnen doen waarbij ontslagvergoedingen en sociale plannen beperkt blijven, zijn medewerkers nodig die wendbaar en mobiel zijn. Zodat ook 'spontane' mobiliteit wordt gecreëerd buiten de organisatie.

Naast deze maatschappelijke en economische aanleidingen, zien wij bij organisaties ook interne motieven om met duurzame inzetbaarheid als thema aan de slag te gaan:

### **Hogere productiviteit**

We komen het thema 'meer doen met minder' vaak tegen. Duurzame inzetbaarheid wordt dan gehanteerd als thema om de productiviteit te verhogen door het verzuim te verlagen, de vitaliteit (energie) te stimuleren en mensen te helpen op de juiste plek te komen.

## Het Nieuwe Werken

Ook Het Nieuwe Werken is vaak een aanleiding om aandacht te besteden aan het thema duurzame inzetbaarheid. Flexibiliteit, verschillende vormen van dienstverbanden, het loslaten van lifetime employment en technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat er anders wordt gedacht over werken, zowel door werkgevers als door werknemers. Dit vraagt om ontwikkeling van competenties en persoonlijke werkmotivatie en geeft in die zin voeding aan de actualiteit van duurzame inzetbaarheid binnen organisaties.

## MVO

Daarnaast zijn er ook organisaties die aandacht aan duurzame inzetbaarheid besteden vanuit het perspectief van maatschappelijk verantwoord ondernemen. En eigenlijk in bredere zin de ontwikkelingen rondom het denken over werkgeverschap. Deze organisaties zien het mede als hun verantwoordelijkheid om medewerkers als medemensen te zien waarvoor zij een zorgplicht hebben.

## Een non-issue

Opvallend is dat de term duurzame inzetbaarheid bij werknemers eigenlijk een non-issue lijkt. Althans, medewerkers spreken er niet in die bewoording over. Wat doet vermoeden dat de term zelf vooral vanuit overheid, HR en lijnmanagement wordt gebruikt en gepromoot. Terwijl het eigenlijke onderwerp gaat over de individuele verantwoordelijkheid van medewerkers om duurzaam inzetbaar te blijven.

En hier raken we volgens ons een belangrijk element dat misschien maakt dat duurzame inzetbaarheid niet met een mooi communicatieplan, een paar workshops en een groot opleidingsaanbod is te realiseren. Het gaat namelijk over een veel dieper thema waarin de onderlinge relatie tussen werkgever en werknemer verschuift. Daar gaan we in hoofdstuk 10 verder op in.

## 4 Betekenis van duurzame inzetbaarheid voor het individu (engaged people)

Voor het individu betekent duurzame inzetbaarheid dat hij verantwoordelijk is voor zijn loopbaan van start tot einde. Gezien de eerdere constatering dat het einde van de loopbaan steeds verder opschuift, neemt het belang om hier vroeg en continu mee bezig te zijn toe.

Wat het wat ons betreft betekent, is dat mensen gedurende hun loopbaan in het vizier houden:

- Wat hun dromen zijn;
- Wat hun ambities zijn;
- Waar hun talenten en valkuilen liggen;
- Waar ze energie van krijgen en wat hen energie kost;
- Welk werk bij hen past;
- Wat de volgende loopbaanstap kan zijn;
- Wat daartoe aan ontwikkeling (kennis, training, scholing) nodig is;
- Welke papieren (diploma's, certificaten etc) daarvoor nodig zijn.

Dit vraagt om een doorlopend proces van bewustwording op zowel mentaal als emotioneel als fysiek en spiritueel niveau. Immers, de basis voor een goede loopbaan is dat men zichzelf kent. In onze opinie is dan ook iedereen een leider, niet alleen de leidinggevende. Wat ons betreft is duurzame inzetbaarheid een thema voor iedereen.

In verschillende levensfasen kunnen verschillende behoeften optreden.

Aan het begin van de loopbaan gaat het om het opdoen van ervaring en ergens goed in worden. In de fase tussen 30 en 40 zijn mensen daarnaast vaak bezig met het opbouwen van een gezinssituatie en wordt een goede combinatie van werk en privé relatief belangrijker. Tussen 40 en 50 hebben veel mensen nu hun hoogtepunt in de loopbaan. Daarna wordt de vitaliteit en inzetbaarheid van groter belang omdat de opties (schijnbaar) afnemen. En tussen 60 en 70 wordt een afronding en het overdragen van kennis en vaardigheid op jongere generaties doorgaans belangrijker.



Vanzelfsprekend zijn dit algemeenheden en kan dit per individu verschillen. Toch zijn die levensfasen wel van belang omdat ze simpelweg impact hebben op wat mensen wel of niet kunnen en willen in bepaalde fasen van hun leven. Zelfkennis is dan ook de basis voor effectieve invulling van een duurzaam inzetbaar werkleven.

Als het mensen lukt om in deze verschillende fasen hun eigen bewuste keuzes te maken, heeft dat een positieve impact op de werkbeleving, de vitaliteit, de productiviteit én het geluk van mensen. De meerwaarde van het nemen van regie en het gebruikmaken van faciliteiten die de organisatie biedt, is volgens ons dan ook evident.

Waarom is dat dan in veel gevallen toch zo moeilijk? Daar zien we een aantal oorzaken voor:

- Mensen kennen zichzelf niet zo goed (wie ben ik en wat wil ik);
- Mensen zijn beland in een bepaalde loopbaan en komen er gaandeweg achter dat dat helemaal niet is wat ze willen maar weten niet hoe daaruit te komen;
- De verplichtingen die ergens onderweg zijn aangegaan (gezin, hypotheek, uitgavenpatroon) maken dat mensen blijven hangen in hun huidige werk(omgeving) omdat ze geen alternatieven zien;
- Mensen zijn bang om los te laten wat ze hebben en om te kiezen waar hun echte passie ligt en/of ze weten niet waar te beginnen;
- Mensen stellen zich afwachtend op, ze waren gewend dat de organisatie hun lifetime employment biedt en dat HR hen daarin vertelt wat hun volgende stap is;
- Mensen zijn te weinig verbonden met hun innerlijk waardoor ze niet weten wat hun werkelijke missie is en ook niet doorhebben dat ze niet 'on track zijn'.

Al deze redenen hebben ergens tot gevolg dat mensen niet het beste uit zichzelf halen. Nu is dat natuurlijk geen doel op zich, maar gesteld dat veel mensen een innerlijke drijfveer hebben om zichzelf te verwezenlijken, maakt dat het zonde is dat veel mensen niet hun volle potentieel benutten. Dat gaat zich op enig moment wreken in verlies aan vitaliteit, energie, zin en productiviteit. En dat is het moment dat mensen de verantwoordelijkheid vaak overgeven

aan de organisatie omdat ze niet meer kunnen voldoen aan de verwachtingen (productiviteit).

Kortom: zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het duurzaam inzetbaar zijn, maakt dat mensen vitaler, gelukkiger, energiever en productiever kunnen zijn en meer succes en zingeving kunnen beleven aan hun werklevens. En dat vraagt dus om bewustwording.

## 5 Betekenis van duurzame inzetbaarheid voor organisaties (great companies)

Duurzame inzetbaarheid voor organisaties betekent dat organisaties mensen, gedurende verschillende loopbaan- en levensfasen, faciliteren hun potentieel te ontwikkelen zodat zij vitaler, energiever, flexibeler en productiever kunnen blijven in hun werk.

Dat maakt dat organisaties er direct baat bij hebben dat duurzame inzetbaarheid als een blijvend thema op de agenda's van het management staat (als vertegenwoordigers van het organisatiebelang). Dat kan invulling krijgen doordat organisaties strategische personeelsplanning toepassen (hoeveel en welke kwaliteiten hebben we nu en in de toekomst nodig om onze ambities te realiseren), dat er continu aandacht is voor scholing en ontwikkeling (permanente educatie), dat mensen zich breed ontwikkelen omdat dat de flexibiliteit ten goede komt en een passende flexibele schil aanhouden om wendbaar te blijven.

Tevens vereist aandacht voor duurzame inzetbaarheid dat organisaties een visie hebben op hun werkgeverschap. Zodat zij de juiste mensen weten aan te trekken die passen bij de identiteit, cultuur, missie en ambities van de organisatie. Dit vraagt een effectieve inzet van HR instrumenten zoals werving, selectie, beoordeling, loopbaanplanning, ontwikkeling en eventueel uitstroombegeleiding.

Maar ook de inzet van methoden om mensen vitaal en energiek te houden zijn bijvoorbeeld:

- Veiligheid en inrichting van werkplek en werkomstandigheden;
- Voeding;
- Faciliteiten rondom vitaliteit (gezondheidschecks, voorlichting, informatie);
- Zingeving (als bron van energie);
- Stressreductie en preventie, meditatie, yoga, andere ontspanningsvormen;
- Cultuur, manier van samenwerking, stijlen van leidinggeven, betrokkenheid bij besluitvorming, eerlijkheid van arbeidsvoorwaarden en het naleven daarvan.

Duurzame inzetbaarheid beslaat best een groot speelveld als we dit zo opschrijven. En vaak zien we in praktijk dat het op instrumenteel niveau veelal redelijk tot goed wordt ingericht. Maar ook dat de beleving dat er werkelijk wordt gehandeld om mensen duurzamer inzetbaar te maken, veel minder is. Een kernpunt daarin is de manier waarop leidinggevenden acteren en handelen richting hun mensen. Over het algemeen heeft de leidinggevende nog de macht en dat veroorzaakt een dynamiek van afhankelijkheid bij de medewerkers. En juist bij een thema als duurzame inzetbaarheid is het van belang dat de direct leidinggevende 'loslaat' en (ook) in het belang van de medewerker denkt.

Verbinding en open en eerlijke communicatie onderling zijn dan ook cruciale ingrediënten om duurzame inzetbaarheid te laten werken binnen organisaties en dat doet een groot beroep op het bewustzijn van de leidinggevenden, de kennis over het onderwerp en de vaardigheid om hiermee goed te kunnen handelen richting medewerkers.

## 6 Betekenis van duurzame inzetbaarheid voor de samenleving (better world)

Effectieve inzet van duurzame inzetbaarheid heeft een grote, positieve invloed op onze samenleving. Mensen die vitaler zijn, productiever zijn en langer inzetbaar blijven voor organisaties (omdat ze van waarde zijn), blijven langer in het arbeidsproces betrokken, zullen minder beroep hoeven te doen op het sociale vangnet, doen minder beroep op de zorgvoorzieningen en dragen meer bij aan het welzijn (meer gelukbeleving door langer en meer van waarde te zijn en vanuit meer zingeving te werken) en de economie van het land (langer werken, meer belastingen, minder uitkeringen, productievere bedrijven). Daarnaast zijn ze beter in staat hun energie effectief aan te wenden zodat ze ook naast het werk meer impact kunnen hebben in hun sociale omgeving van familie, vrienden en (woon)gemeenschap.

Op dit moment zien we natuurlijk eerder een ander uiterste: de werkloosheid is ongekend hoog, uitkeringen zijn navenant, er is veel stress, onzekerheid, angst voor de toekomst, financiële problemen met betrekking tot pensioenen en hypotheek waren nog nooit zo'n dagelijks onderwerp van gesprek.

De hobbels die we moeten nemen om het tij te keren is dat iedereen gaat inzien dat het in het collectieve belang is om duurzame inzetbaarheid effectief toe te passen. Organisaties moeten daarin inzien dat ze niet alleen aan hun eigen winstgevendheid kunnen denken, maar ook het groter maatschappelijk belang in het oog moeten houden. Net zo goed als dat we ons moeten realiseren dat de overheid niet alle problemen kan oplossen die ontstaan door vergrijzing, ontgroening en verhoogde werkloosheid.

Dit vraagt van zoveel mogelijk mensen een hoger bewustzijn waarin zij het effect van hun handelen op zowel individueel-, organisatie- als op samenlevingsniveau in ogenschouw nemen.

## 7 Duurzame inzetbaarheid in de praktijk

Het belang van duurzaam inzetbare medewerkers is wel duidelijk. We zien ook dat veel organisaties hier energie in steken. Maar we zien ook dat het niet altijd makkelijk is om resultaten te boeken. Organisaties worstelen met het thema en hoe hier nu echt invulling aan te geven. Die worsteling bevindt zich vaak op het vlak van onderstaande dilemma's.

### **'We moeten er iets mee' maar het is niet echt prioriteit**

Zoals voor zoveel organisatieontwikkelingen die ergens nodig zijn, is duurzame inzetbaarheid er ook een. 'We moeten er iets mee' is dan een veelgehoorde term. Maar waarom, wat en hoe is vervolgens de vraag. Werkgroepen en stuurgroepen worden er op in gezet en ondertussen is het business as usual.

Begrijpelijk, want de huidige tijd vraagt van leiders al zoveel. Ze moeten ook 'gewoon' de business draaiende houden. En tot de tijd dat heel helder is wat duurzame inzetbaarheid is, betekent en concreet oplevert, zijn de meeste leidinggevendenden al druk genoeg met hun huidige stapel prioriteiten.

### **Focus op korte termijn resultaat versus lange termijn**

Van hetzelfde laken en pak is het vinden van de juiste balans tussen de korte en langere termijn. Duurzame inzetbaarheid is niet per se nu een brandend issue wat het dagelijks werk in de weg zit. Veel mensen zitten toch zo in elkaar dat het pas een issue wordt als het een issue is. Dat betekent vaak dat er eerst productiviteitsproblemen moeten komen, verzuimcijfers te hoog worden, teveel mensen niet of nauwelijks in beweging te krijgen zijn of de schaarste op de arbeidsmarkt een feit is.

Wat daarnaast ook niet helpt is dat de rendementen van investeren in duurzame inzetbaarheid op korte termijn niet altijd helder zijn.

Dit vraagt dan ook om een heldere organisatievisie vanuit het hoogste leiderschap: wat wil je met duurzame inzetbaarheid, waarom, wat levert dat op en wat wordt er dus nu en straks van leidinggevendenden en medewerkers verwacht?

## HR versus lijnmanagement

Vaak is duurzame inzetbaarheid vooral nog een thema dat bij HR ligt. Zij zien de ontwikkelingen wel aankomen en zijn dus druk doende te bedenken hoe daarmee moet worden omgegaan. Maar vaak blijft het te lang of uitsluitend bij HR en is het dus in de perceptie van het lijnmanagement een 'HR-dingetje'. Dit zorgt ervoor dat de lijn vaak te laat wordt betrokken en achteraf van alles 'moet' van HR dat inmiddels back-up heeft gehaald bij de top.

Van echte betrokkenheid is dan geen sprake. Organisaties die met succes duurzame inzetbaarheid toepassen betrekken het management al vroeg bij het thema en co-creëren oplossingen met elkaar.

## Belang werkgever versus belang werknemer

Duurzame inzetbaarheid wordt nu zoals gezegd vaak ingezet omdat dat wel goed uitkomt in het kader van krimpende organisaties of een inmiddels nijpend probleem van gemiddeld te oude werknemers die al te lang zijn verbonden. Het wordt dan ook vanuit de organisatie ingezet en krijgt al snel de associatie met krimp, reorganisatie en mobiliteit. Dat leidt tot onzekerheid en angst bij medewerkers die zich dus eerder verschuilen dan het thema omarmen.

Succesvol inzetten van duurzame inzetbaarheid vraagt om open communicatie door middel van dialoog: waar gaat het om, wat is veranderd, wat is de verantwoordelijkheid van de organisatie, wat is de verantwoordelijkheid van de medewerker?

## Kosten versus baten

Duurzame inzetbaarheid kost geld. Althans, dat is de perceptie. Kosten gaan immers voor de baten uit, dus in deze tijden liever minder dan meer eraan doen. Dat is een typisch voorbeeld van 'pennywise, poundfoolish' handelen. Organisaties die er nu niets of te weinig mee doen, veroorzaken grote kostenposten voor de toekomst door verlies aan productiviteit, verhoogd verzuim en immobiele medewerkers.

## Iets doen versus het goed doen

Mede als uitkomst van het vorige punt wordt er dan voor gekozen maar 'iets' te doen, een paar sessies, een paar posters, een paar programma's. De resultaten hiervan zijn vaak niet of nauwelijks aan te tonen.

Ons idee hierover: doe het goed of doe het niet. Succesvol optuigen van interventies rondom duurzame inzetbaarheid kost tijd en geld maar levert nog veel meer op. Dat kan alleen met een integrale aanpak waarbij een visie op werkgeverschap van de toekomst, ontwikkeling van leiderschap op alle niveaus, de juiste instrumenten en middelen en consistentie in het uitvoeren van deze aanpak gedurende meerdere jaren essentiële onderdelen zijn.

### **Leiderschap versus management**

Uiteindelijk komt een effectieve aanpak rondom duurzame inzetbaarheid neer op de leidinggevenden die hier hun medewerkers op moeten aansporen, plannen moeten maken en uitvoeren rondom strategische personeelsplanning en de beweging moeten brengen.

Veel leidinggevenden ontbreekt het wat dit betreft aan kennis, vaardigheid en de juiste houding om hier effectief mee om te gaan. Ook dit is begrijpelijk want van leidinggevenden wordt op dit moment al zoveel verwacht.

Daar komt bij dat leidinggevenden vaak betere managers zijn dan leiders en een succesvolle aanpak van duurzame inzetbaarheid (ook) leiderschap behoeft. Immers, in eerste instantie zullen leidinggevenden hun mensen moeten bewegen tot het in actie komen op iets waar ze zelf niet direct belang bij hebben. De prioriteiten en doelen van leidinggevenden staan (op korte termijn) vaak haaks op het langere termijn doel wat met duurzame inzetbaarheid wordt beoogd.

We hebben dus gezien dat investeren in duurzame inzetbaarheid nodig is, lucratief kan zijn én dat er tevens de nodige uitdagingen zijn waardoor het nog met moeite van de grond komt. In het volgende hoofdstuk geven we een tiental tips voor het succesvol ontwikkelen van duurzaam inzetbare medewerkers.

# 8 10 tips voor een succesvolle aanpak

## 1 Creëer en deel een visie

“I have a dream.” Dat moet het vertrekpunt zijn. Duurzame inzetbaarheid is geen ‘naar’ of ‘negatief’ onderwerp maar kan iets moois zijn! Dat vraagt om een visie op toekomstig werkgever- en werknemerschap. We zien het zelf als volgt:

### Traditionele hiërarchie

We komen uit een lange periode van hiërarchie en piramidestructuren. De top heeft de macht, de rest voert uit. Dat werkt natuurlijk allang niet meer zo, maar is vaak nog wel hoe organisaties zichzelf tekenen (met een hark). De vraag is dan ook welke visie de organisatie heeft op de toekomst van het werkgever- en werknemerschap. Als we goed kijken kunnen we de volgende ontwikkeling voor veel organisaties zien (zeker daar waar hoger opgeleide werknemers in groten getale werkzaam zijn).



### Meer gelijkwaardigheid

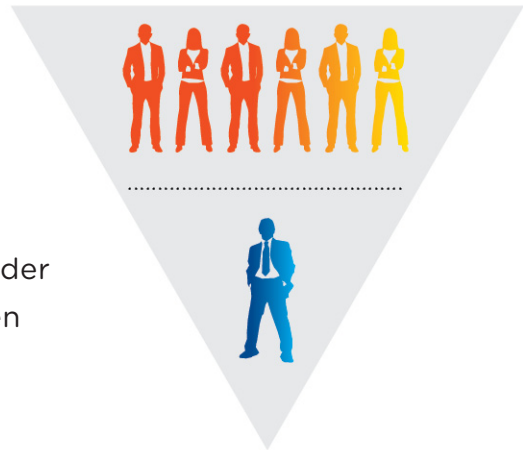
We zitten in de fase waarin de piramide kantelt. Er ontstaat meer gelijkwaardigheid tussen werkgevers en werknemers. Werknemers kiezen of ze hun talenten willen geven aan de organisatie en de organisatie geeft daar iets voor terug (salaris en overige voorwaarden zoals een fijne werkomgeving, een plek om te leren en te groeien, sociale binding en een hoger doel om voor te gaan).





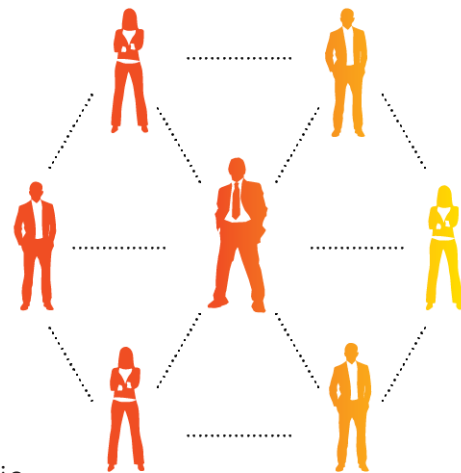
### De werknemer centraal

Een stap verder is het de werknemer die centraal staat en de werkgever (door middel van de leidinggevenden) faciliteert. Dan is er geen sprake meer van macht maar van dienstbaarheid. Wel vanuit visie maar verder gericht op het optimaal faciliteren van mensen zodat die kunnen excelleren in hun werk.



### De netwerkorganisatie

En nog een stap verder bestaat de organisatie als idee niet meer, maar is sprake van een groep mensen die zich al dan niet tijdelijk verbinden aan taken, projecten of doelen. De juridische aard van de arbeidsrelatie staat dan niet meer centraal, maar juist de relatie tussen talenten van mensen en doelen die behaald moeten worden. Daarin zijn mensen op allerlei manieren verbonden met elkaar en loopt de communicatie en coördinatie al lang niet meer langs de lijn van de leidinggevenden.



De vraag is dus welk toekomstbeeld de organisatie verkiest. Vervolgens kunnen medewerkers er voor kiezen of ze daarin (willen) passen en op welke manier.

Ons toekomstbeeld is dat organisaties toe bewegen naar de onderste vormen in het plaatje. En daarbij werkomgevingen creëren waarin mensen kunnen floreren en excelleren. Vanuit hun individuele talenten (die ze zelf goed kennen), hun energiebronnen, hun persoonlijke visie op een zinvol en energiegelend leven en een loopbaan met bijbehorende doelen. Mensen nemen daarin de regie en verantwoordelijkheid voor hun doelen, hun inzet, hun energie en hun loopbaan en zijn in staat assertief aan leidinggevenden (facilitators) aan te geven wat ze nodig hebben om hun werk goed te doen.

Ideaalbeeld? Misschien. Maar wel één welke volgens ons nastrevenswaardig is.

## 2 Ontwikkel leiders in lijn met de visie

Zoals we hiervoor omschreven, bepaalt de keuze voor de visie de rol van de leiders. Daar waar de eigen verantwoordelijkheid meer naar de mensen verschuift, moet de leider in staat zijn meer los te laten en te faciliteren. Command & control is uit, dienstbaarheid is in.

Om dat te laten werken is (persoonlijke) ontwikkeling van leiders noodzakelijk, mogelijk zelfs het veranderen van de samenstelling van de populatie leiders. Leiders zijn veel minder aan het managen en veel meer bezig de visie te delen en om te zetten in daden. Ze moeten beseffen dat het beste uit mensen halen alleen lukt door meer los te laten, niet door er bovenop te zitten. De dialoog en verbinding met mensen wordt veel belangrijker dan de kpi's, processen en structuren waarin gewerkt wordt (al deze moeten natuurlijk wel op orde zijn en het werk mogelijk maken).

## 3 Versterk het persoonlijk leiderschap

Als van leidinggevendenden meer 'terughouding' wordt gevraagd, wordt van medewerkers meer persoonlijk leiderschap gevraagd. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun output en commitments, niet de leidinggevendenden. Medewerkers moeten zichzelf kennen op allerlei manieren (wat drijft me, wat beweegt me, waar ben ik goed in, waar niet in, hoe haal ik het beste uit mijzelf) en de kennis en vaardigheden hebben om hun werk nu en in de toekomst goed te kunnen doen. En ze moeten zich realiseren dat zij de regie hebben voor hun loopbaan (en leven), en niet de werkgever of organisatie.

De organisatie kan dit proces faciliteren door medewerkers te trainen en coachen in het versterken van hun persoonlijke leiderschap. Dit is een absolute voorwaarde om duurzame inzetbaarheid goed te laten werken.

## 4 Maak duidelijk dat er sprake is van gedeelde verantwoordelijkheid

Vanuit het voorgaande volgt dat duurzame inzetbaarheid wat ons betreft een gedeelde verantwoordelijkheid is, waarbij de nadruk wel ligt op het individu en waarbij de organisatie de faciliterende rol op zich moet nemen. Op de volgende manier kan dat worden ingevuld<sup>6</sup>:

Verantwoordelijkheden van werkgevers:

- Het creëren van een cultuur en werkwijze waarin het vanzelfsprekend is dat werknemers zich ontplooiën en ontwikkelen, onder andere door het faciliteren van opleidingen en trainingen, zowel vakspecifiek als generiek;
- Het zoeken naar de juiste plek en condities voor individuele werknemers, rekening houdend met hun situatie binnen en eventueel buiten de organisatie;
- Het ondersteunen van werknemers bij veranderingen in taken en eisen van een baan;
- Het tijdens formele gesprekken aandacht hebben voor de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan van werknemers en hierover concrete afspraken maken;
- Het goed in staat stellen van leidinggevenden om deze gesprekken te voeren en hen daarop te beoordelen;
- Het stimuleren van interne mobiliteit;
- Het waar nodig verminderen van de werkdruk en mentale belasting.

Werknemers hebben de volgende verantwoordelijkheden bij het op peil houden van hun eigen inzetbaarheid:

- Het bewaken van de eigen waarde op de arbeidsmarkt;
- Het hebben van inzicht in wat ze willen en kunnen;
- Het zelf stappen ondernemen om de loopbaan te optimaliseren en te anticiperen op veranderingen in de werksituatie;
- Het blijven volgen van opleidingen en trainingen, zowel vakspecifiek als generiek;
- De eigen ontwikkeling en loopbaan aankaarten en concrete afspraken maken tijdens formele gesprekken;
- Het zoeken naar een baan die aansluit bij de eigen wensen op het gebied van werk, arbeidsvoorwaarden en toekomstambities;
- Het alert zijn op tekenen van een te hoge werkdruk, mentale belasting en onbalans tussen werk en privé en dit bespreken met de leidinggevende of werkgever.

## 5 Maak de business case in taal I

Vanuit organisatieperspectief lijkt het simpel. Duurzame inzetbaarheid wordt doorgaans alleen met middelen ingevuld als de baten de kosten overstijgen (taal I<sup>7</sup>).

Het beoogde rendement voor een organisatie van duurzame inzetbaarheid is uiteindelijk een lager ziekteverzuim en een hogere productiviteit. Medewerkers zijn gezonder en actiever. Er is minder uitstroom naar WIA of andere ongewenste uitstroom. En dat levert geld op.

De business case moet dus aantonen dat de som van ingezette middelen (out-of-pocket en tijdsbesteding) lager is dan de som van de opbrengsten (lager ziekteverzuim, minder uitgaven aan ontslagregelingen, hogere productiviteit).

Dit is in praktijk nog niet zo makkelijk, maar wel nastrevenswaardig om de taal I mensen in organisaties (vaak nog de machthebbers) hierin mee te krijgen. Van een klant vernamen we in dit verband de prachtige case:

*“In de afgelopen vier jaar hebben we 2,8 miljoen geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid wat een besparing van 38 miljoen heeft opgeleverd”.*

En dit was een goed onderbouwde rekensom waarmee de verantwoordelijke directeur op dit gebied direct alle support vanuit de Raad van Bestuur kreeg. Begrijpelijk.

## 6 Noem het anders

Duurzame inzetbaarheid is eigenlijk al weer een besmet begrip. Het wordt veelal geassocieerd met ouderenbeleid binnen organisaties (55+), krimp, mobiliteit en reorganisaties. Vandaar het pleit duurzame inzetbaarheid anders te noemen. Bij een klant kwamen we ‘maak werk van je talent’ tegen. Wat al veel meer refereert aan het uitgangspunt: optimale inzet van talenten, nu en in de toekomst. Of over de boeg van het nemen van verantwoordelijkheid voor je eigen leven: ‘design your life’.

Een andere naam gaat niet alleen over de semantiek van de woorden, maar veel meer nog over de dieper liggende overtuiging en visie van waaruit aan duurzame inzetbaarheid wordt gewerkt. En kan op die manier dus eigenlijk alleen maar positief worden gelabeld.

## 7 Begin klein

Start met een kleine groep medewerkers die het belang van duurzame inzetbaarheid ziet en er graag mee aan de slag wil. Houd het klein. Niet meteen een groot programma optuigen en over de hele organisatie uitgieten, maar de olievlekwerking laten ontstaan. Een organisch proces volgen. Dat maakt dat 'early adopters' ermee aan de slag gaan, succesjes geboekt kunnen worden, mensen aan andere mensen gaan vertellen hoe het hen geholpen heeft.

Dat leidt ertoe dat andere mensen zich gaan afvragen wat daar gebeurd is en of ze er ook onderdeel van kunnen worden.

Dus niet de traditionele grootschalige top-down aanpak met de posters op de muur en ingewikkelde websites waardoor iedereen overtuigd moet worden van het belang en wat ze er mee moeten.

## 8 Wees oprecht en transparant

Om te voorkomen dat duurzame inzetbaarheid wordt gezien als een initiatief met de verborgen agenda om van mensen af te komen is open en transparante communicatie nodig. Kleinschalige bijeenkomsten waarin belang, visie en verwachtingen van werkgever en werknemer worden geduid zijn daarin veel behulpzamer dan gladde communicatieverhalen. De leiders op de zeepkist die uitleggen dat er echt verandering nodig is en waarom maakt veel meer indruk. Schuw daarbij de dialoog niet!

## 9 Maatwerk, maatwerk, maatwerk

Mensen zijn mensen. En niet 'werknemers' in het algemeen. Ieder mens is uniek, heeft bijzondere kwaliteiten, wensen, ambities, uitdagingen en beperkingen. Dat maakt dat daar recht aan dient te worden gedaan door het bieden van individueel maatwerk in termen van interventies die passen, keuzes die worden gemaakt en begeleiding die nodig is.

We komen te vaak een 'one size fits all' aanpak tegen die wordt uitgestrooid over de organisatie. Even een workshop duurzame inzetbaarheid en alles komt goed, zeg maar. Daar wordt dan veelal omwille van beheersbaarheid en efficiëntie voor gekozen. Maar het kan ook anders. Bijvoorbeeld door de volgende aanpak te kiezen:

1. Organiseer voor iedere medewerker een bewustzijnsworkshop waarin duidelijk wordt welke verantwoordelijkheden bij de medewerker liggen en waarom, wat er gevraagd en verwacht wordt en op welke manier de

organisatie daarin wil ondersteunen (door middel van trainingen, coaching, opleidingsaanbod, stages, testen, enz).

2. In die workshop worden doelen gesteld t.a.v. dromen, ambitie en loopbaanontwikkeling zoals die idealiter voor ogen staan.
3. Tijdens deze workshop worden mensen vervolgens geholpen om uit het aanbod dat medewerkers ter beschikking staat de juiste keuzes te maken.
4. Die keuzes worden vastgelegd in een actieplan.

Mogelijk is aanvullende verdieping, coaching en begeleiding dan nodig, maar dat kan vervolgens op individueel niveau worden ingevuld.

Vanuit onze ervaring weten we dat het wezenlijk is dat er opvolging plaatsvindt. Bijvoorbeeld door iedere maand een contactmoment te hebben tussen coach en medewerker (heb je gedaan wat je wilde doen, wat was het resultaat daar van, waar liep je tegenaan en wat zijn jouw next steps?) of door dit groepsgewijs aan te pakken waardoor ook direct ervaringen worden gedeeld en intervisie kan plaatsvinden.

## **10 Hou wel rekening met cultuur en context van de organisatie**

Dit laatste punt is erg belangrijk. Het ideaal van de 'happy worker' en het centraal stellen van persoonlijk leiderschap past niet bij iedere organisatie (cultuur) en ook niet bij ieder type organisatie. Mogelijk is een productiebedrijf met minder hoogopgeleide medewerkers meer gebaat bij meer sturing. En er is ook het voorbeeld van de vliegmaatschappij die persoonlijk leiderschap zo veel mogelijk wil voorkomen in verband met het grote belang van het exact uitvoeren van de veiligheidsvoorschriften en procedures. Of de financiële dienstverlener met veel hoogopgeleide medewerkers die meer persoonlijk leiderschap en ondernemerschap zou willen ontwikkelen, maar die (zeker nu) de balans moet bewaken met het strak(ker) volgen van de financiële wet- en regelgeving.

Kortom: context, cultuur, aard van de organisatie en werkzaamheden bepalen wat haalbaar en wenselijk is. En dat brengt ons terug bij het belang van het schetsen van de visie voor de specifieke organisatie en de ontwikkelingen die beoogd worden richting ander werkgeverschap en bijbehorende arbeidsverhoudingen.



## 9 Hoe nu verder?

Regelmatig brengen we een aantal van onze klanten, specialisten uit ons netwerk en VDS-ers bij elkaar om ervaringen en visie uit te wisselen en samen te komen tot antwoorden die ons allen verder vooruit helpen met betrekking tot het thema duurzame inzetbaarheid. Vind je het interessant eens zo'n Mastermind bij te wonen? [Laat het ons dan weten.](#)

Wil je specifieker inzoomen op jouw organisatie en hoe duurzame inzetbaarheid effectiever kan worden ingezet? Hoe je bijvoorbeeld met een kleine groep enthousiastelingen een kickstart kunt maken? Of hoe je voor jouw organisatie een goede business case bouwt? We denken graag met je mee.

### Verder praten?

Heeft het lezen van deze whitepaper je stof tot nadenken geboden? Of zelfs de behoefte om tot actie over te gaan aangewakkerd? Kortom, wil je verder praten? Neem dan contact op met:

**Huib Broekhuis**

@ huib.broekhuis@vds.nl

☎ 06 53 78 66 27

📧 @huibbroekhuis



## Notes

- 1 *Bron: <http://pwdegids.nl/artikel/gezondere-werknemers-leveren-bedrijfsleven-26-miljard-op/>*
- 2 *Bron: [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl)*
- 3 *Bron: [www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl](http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl)*
- 4 *Bron: [www.ixly.nl](http://www.ixly.nl)*
- 5 *Bron: <http://www.personeelslog.nl/2012/12/02/doe-eens-wat-aan-je-duurzame-inzetbaarheid/>*
- 6 *Ontleend aan: Thematische studie Duurzame inzetbaarheid in de publieke sector, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Werkgelegenheid, 2010*
- 7 *In het kijken naar en praten over organisaties, mensen en organisatieontwikkeling maken wij een onderscheid tussen taal I en taal II, de twee talen die grofweg in organisaties worden gesproken. Taal I gaat over kpi's, cijfers, structuren, processen, business cases, shareholders value en profit (MBA). Taal II gaat over gevoel, energie, inspiratie, zingeving, talent, cultuur, stakeholders value en purpose (beyond MBA).*



