

**JANUARI 2015**

**Eerste editie**

**De gezamenlijke  
verantwoordelijkheid van  
werkgever en werknemer**

*Duurzame inzetbaarheid en participerend plannen*

Raymond van Hensbergen  
Daphne Stip  
Natalie Troost  
Mark de Vries



**Brandheuvels**  
DE PASSIE IN UW ORGANISATIE

## Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid wordt vaak gezien als een overheidstaak, maar staat steeds vaker centraal in organisaties. Het staat niet altijd even prominent op de agenda en wat het precies inhoudt is niet altijd even duidelijk. Het is een onoverzichtelijke container, maar de aandacht ervoor is nodig. Organisaties willen goed omgaan met het menselijk kapitaal. En dan niet alleen vanuit het welzijnsoogpunt, maar ook financieel gezien is het belangrijk dat mensen gezond blijven, dat ze gelukkig zijn, vitaal en dat zo ook het verzuim beheersbaar wordt. De cijfers laten zien dat er een toenemend belang is dat de Nederlandse arbeidsmarkt zich richt op fitte, gemotiveerde en goed geschoolde werknemers.

In 2003 ligt de gemiddelde leeftijd van de werkzame beroepsbevolking op 39,1, in 2008 op 40,3 en in 2013 op 41,7 jaar. De afgelopen jaren laten een stijging zien van de gemiddelde leeftijd en dit blijft volgens het CBS toenemen tot 2020. Er is dus een gezamenlijk belang: **een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever** om te investeren in duurzame inzetbaarheid zo stelt de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.



*In deze paper staan we stil bij het belang van duurzame inzetbaarheid in verhouding tot het participierend plannen. Deze paper is de eerste uit een serie van tien, die elkaar zullen opvolgen de aankomende maanden. Telkens onderzoeken we een actueel thema waar veel organisaties mee worstelen; waar managers en medewerkers eigenlijk iets mee 'moeten'.*

Duurzame inzetbaarheid is één van de trends van de afgelopen tijd. Het gaat daarbij om duurzaamheid in zijn ware betekenis, namelijk dat je lang meegaat. Dat je lang blijft bestaan. Dat iedereen vitaal genoeg blijft. Duurzaam inzetbaar zijn betekent dan ook dat werknemers goed en gemotiveerd hun werk kunnen doen, nu en in de toekomst. Hierbij gaat het om het investeren; in het complexe veld van de gezondheid, de competenties, de betrokkenheid en de organisatie van het werk. Belangrijk hierbij is om niet te denken dat duurzame inzetbaarheid dus alleen om de oudere medewerkers gaat. Het gaat om alle medewerkers. Allen moeten ze gezond blijven, blijven ontwikkelen aan hun competenties en daarbij gaat het dus ook om het organiseren van het werk voor alle medewerkers. Zorgen voor een balans waarbinnen jouw medewerkers, jouw collega's, vitaal blijven.

## Verzuim

Hoe denkt u dat uw verzuim is? Zijn ze echt ziek, zijn er persoonlijke omstandigheden? Of gaat uw medewerker misschien niet meer fluitend aan het werk, vanwege collega's? Of vanwege het werk?

Een onverwacht afwezige werknemer kan anderhalf tot soms tweeënhalf keer zoveel kosten als zijn of haar bruto-loonkosten. Hierbij moet u denken aan omzetverlies en de vervanging of extra werk door collega's. Het loont om te kijken naar een extra vorm van preventie.

Onder andere door participierend plannen kan het verzuim onder medewerkers dalen. Uit het onderzoek

'Sociaaleconomische trends' door het Centraal Bureau van de Statistiek is gebleken dat het ziekteverzuim het laagst is bij werknemers die een hoge mate van autonomie en veel steun van collega's en leidinggevenden hebben. Deze redenering wordt ondersteund door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Zij



heeft samen met 100 bedrijven samengewerkt om te kijken naar hoe duurzaam werken kan worden verbeterd. Een van de conclusies is dat je het ziekteverzuim kunt verminderen door de **betrokkenheid van medewerkers te verhogen**. Bij een managementstijl rond participerend plannen wordt de medewerker direct betrokken bij de inrichting van het werkrooster; NB: een 'paradigma-shift' voor veel organisaties. Dus ook voor medewerkers ... en: managers!

De betrokkenheid van medewerkers kan worden vergroot door medewerkers meer autonomie te geven. Autonomie een prachtig woord dat vaak verkeerd begrepen wordt. Autonomie is afgeleid uit het Grieks (autonomos) het *zelf* (autos) en *wet* (nomos). Als je dit samenvoegt kom je uit op *eigen wetten opleggend*. Dit is in beperkte mate ook van toepassing bij het participerend plannen. Je stelt medewerkers in staat om samen tot een goed en sluitend werkrooster te komen. Samenwerken is een vak en een voorwaarde is verbondenheid: een 'gun-factor'. Op deze wijze wordt de autonomie

van de werknemers vergroot, immers daarvoor was er altijd een leidinggevende die het rooster bepaalde. De medewerker wordt op deze manier geprikkeld tot zelfstandigheid en zelfbestuur. Met name het laatste aspect kan een grote invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers. Het zelf of samen bepalen wat je doet is iets wat vrijwel iedereen in een organisatie wil. **Samen is leuker dan alleen, samen sta je sterker**. Veel gehoorde uitspraken die niet alleen gelden in de maatschappij maar ook zeker in een organisatie.

## Vitaliteit

Hoe gezond is uw organisatie eigenlijk? Duurzame inzetbaarheid hangt samen met vitaliteit. Bij vitaliteit gaat het niet om de medewerkers die ziek thuis zitten maar juist om de preventie ervan. Bij duurzame inzetbaarheid gaat het erom dat medewerkers langer meegaan: mensen zo lang mogelijk gezond, zelfstandig, gelukkig en vitaal laten zijn. Vitaliteit speelt dus een rol binnen duurzame inzetbaarheid. Niet alleen voor de organisatie is vitaliteit gunstig. Ook voor de medewerkers zelf kan het bevrijdend zijn. Gezond zijn en juiste arbeidsvoorwaarden: wie wil dat nu niet? Gezondheid voor op de lange termijn: kansen creëren voor zowel de medewerker als de organisatie.



De **eerste stap** die gezet kan worden in uw organisatie is vitaliteit op de agenda zetten.

Hoe vitaal zijn wij eigenlijk? Wie kan er 5 kilometer hardlopen? Wiens verantwoordelijkheid is vitaliteit? Hoeveel parkeerplaatsen zijn er vergeleken met fietsenrekken? Waarom komt

eigenlijk grotendeels van de medewerkers niet lopend? Hoe bepalen we eigenlijk onze vitaliteit?

Het zijn vraagstukken waar niemand ooit echt bij stilstaat, want het gaat 'best goed' zo. Best goed – is dat vitaal genoeg? Wat speelt er echt? Zijn we aan het voorkomen van verzuim of lossen we verzuim op? Vitaliteit gaat verder.

De **tweede stap** is een activiteit bedenken waardoor medewerkers geprikkeld worden om na te denken over de huidige manier van werken, gericht op vitaliteit. Stelt u zich eens voor dat er vanaf nu op maandag wordt vergaderd aan de lange tafel, maar dan zonder stoelen. Hoe kan er in uw organisatie gezorgd worden voor wat meer energie op de werkvloer? Een groepje medewerkers die een wandeling maken tijdens de lunch, of een dagje stoelenmassage aanbieden... Heeft iedereen het wel naar zijn zin? Wat past hierbij?

De **derde stap** is het identificeren van de groepen medewerkers. Wie zijn vitaal en wie zijn niet vitaal? Zitten de juiste mensen op de juiste plek? Waarom heeft de ene medewerker het hartstikke naar zijn zin, terwijl de andere medewerker mokkend mailtjes tikt? Waar krijgen deze medewerkers energie van? Het zijn allemaal vragen die op tafel komen wanneer u echt gaat kijken naar de medewerkers zelf.

Met het gedachtegoed rond Participerend Plannen stellen medewerkers zichzelf deze vragen. Ze

stellen ze aan elkaar en bespreken (on-) mogelijkheden in relatie tot het werk. Wederzijds begrip groeit, de verbondenheid wordt sterker...

Wanneer medewerkers het naar hun zin hebben, krijgen ze meer positieve energie die hen helpt te presteren. Ze voelen zich namelijk goed, waardoor er een betere balans gecreëerd kan worden tussen werk en privé. Wanneer een medewerker vitaal is, zal deze sneller in een positieve spiraal terecht komen. Dit komt ten goede van het werk en de organisatie. Waarom doen we dingen zoals we ze doen?

Zoek de medewerkers op waaraan u kunt herkennen wat voor activiteiten zij nodig hebben, en start daarmee. Vanzelf zult u een beter beeld krijgen van de vitaliteit in de organisatie.



## Tot slot

Dus: Participerend Plannen – als hedendaagse stijl van managen en samenwerken – faciliteert duurzame inzetbaarheid. Het gaat er namelijk om **de betrokkenheid van de medewerkers te stimuleren**. Een mogelijkheid om dit te bewerkstelligen is door de medewerkers meer invloed te geven bij het plannen. Betrek hen meer als ‘denktank’ waardoor ze zelf invloed kunnen uitoefenen.

Daarnaast is het van belang de **professionals de ruimte te geven** om zich te ontdekken en te ontwikkelen. Het is nodig dat werknemers zich kunnen blijven **ontwikkelen ongeacht de leeftijd**. Zorg dat competenties en kennis op pijl blijft, maar appelleer daarbij vooral ook aan **eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid** van uw mensen. Attitude, houding en gedrag – die verdienen een positieve impuls. En dat lukt ‘over de as’ van het dagelijkse werk → het rooster. Hierdoor ontstaat ruimte en blijven uw collega’s gemotiveerd.

Als organisatie is het dus van belang om vitaal te zijn en om verzuim te beheersen. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om te zorgen voor een duurzame inzetbaarheid in de organisatie. Inderdaad gezamenlijk. Je kunt er morgen al een stap mee maken door participerend plannen in te voeren en belangrijk hierbij om ook het proces onder de loep te nemen.

**Sta heel even stil bij duurzame inzetbaarheid in uw organisatie. Wat gaat u nou morgen doen?**

Verder praten? [Neem contact met ons op voor een afspraak. Dat is gratis & vrijblijvend.](#)

[f https://www.facebook.com/Brandheuvels](https://www.facebook.com/Brandheuvels)

[t https://twitter.com/brandheuvels](https://twitter.com/brandheuvels)

**Brandheuvels BV**

Sodawater 15 • 3991 HJ Houten • T 06 - 539 802 34

E [info@brandheuvels.com](mailto:info@brandheuvels.com) • I [www.brandheuvels.com](http://www.brandheuvels.com)