

**Maatwerk is het sleutelwoord**

# **Vijf succesfacto voor duurzame**

Er zijn 5 factoren die concreet bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, blijkt uit het Nationaal Onderzoek Over Duurzame Inzetbaarheid 2016. En maatwerk is het sleutelwoord.

tekst Aukje Nauta en Cristel van de Ven

# ren inzet

## THEMA DUURZAME INZETBAARHEID

**E**lf jaar deed Wim van der Leegte, president-directeur en eigenaar van familiebedrijf VDL Groep, erover om erachter te komen hoe hij zijn medewerkers het beste kon inzetten. De VDL groep is een bundeling van bedrijven – waaronder VDL Nedcar – met een omzet van 2,5 miljard euro en ruim tienduizend werknemers. In een interview in de Volkskrant van 30 januari vertelt hij hoe hij in het begin als directeur de hele dag alles liep te regelen, zoals achter orders aan zitten en kwaliteit en levertijd bewaken. Nooit ervoer hij rust. De kentering kwam nadat iemand hem vroeg of hij wel genoeg met zijn mensen praatte. Hij antwoordde: “Ik praat de hele dag met m’n mensen.” Hij kreeg toen als vraag: “Maar praat je dan wel over de dingen waar het om gaat?” Waarop hij antwoordde: “Nou ja, dat misschien nog wel, maar nooit rustig. Altijd staand, want altijd haast.”

### Betrokkenheid

Hij realiseerde zich dat hij de tijd moest gaan nemen voor zijn mensen, met ze moest gaan praten en ze betrekken bij de koers van het bedrijf. Vanaf dat moment ging Van der Leegte elke vrijdag met de voorlieden om tafel zitten en vroeg hij naar de kosten, de uurprijs en of er goed gecalculeerd was. Toen begon het bedrijf te lopen. De gesprekken leidden tot enorme betrokkenheid onder de medewerkers. Van der Leegte leerde al doende een essentieel onderdeel van de weg naar duurzame inzetbaarheid: hij betrok zijn medewerkers bij de koers en prestaties van zijn bedrijf. Het gevolg was dat de medewerkers zich mede-eigenaar van de organisatie gingen voelen en harder gingen lopen dan ooit tevoren.

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn een kostbaar goed. Duurzame inzetbaarheid verwijst naar personeel dat vitaal is, goed presteert en zich voortdurend ontwikkelt. Zodoende zijn ze niet alleen ‘fit voor hun job’, maar ook in staat om – als dat nodig is of als ze het willen – elders binnen of buiten het bedrijf werk te vinden. Beide elementen zijn in het belang van zowel het bedrijf als de medewerkers zelf. Bij duurzame inzetbaarheid gedijen de medewerkers en dat toont zich in prestaties en welbevinden.

De praktijk toont echter een ander beeld. In onderzoek dat het platform Over Duurzame Inzetbaarheid (Vakmedianet) en Factor Vijf hebben gehouden onder werkgevers, blijkt slechts 51 procent het eens met de stelling dat duurzame inzetbaarheid op de strategische agenda van de organisatie staat. Nog minder respondenten (35 procent) zijn het eens met de stelling dat duurzame inzetbaarheid een hoge prioriteit krijgt in hun organisatie. HR-managers zien vaak wel het belang ervan in, maar omdat er geen sprake is van urgentie doen veel bedrijven er nog weinig mee. »

## Dialoog en i-deals

Wat bepaalt of medewerkers duurzaam inzetbaar zijn? Om hier inzicht in te krijgen hebben we een vragenlijst voorgelegd aan HR-managers, directeuren/leidinggevenden en arboprofessionals. We onderzochten onder meer in welke mate de respondenten het eigen personeel duurzaam inzetbaar achten. Van hen geeft 44 procent gemiddeld een 3,5 of hoger op vijf-puntschalen bij stellingen als: 'medewerkers zijn vitaal', 'medewerkers hebben plezier in het werk', en 'medewerkers leren veel in het werk zelf'. Deze respondenten vinden de meerderheid van het eigen personeel duurzaam inzetbaar. Maar dat betekent aan de andere kant dat maar liefst 56 procent van de respondenten de meeste eigen medewerkers niet duurzaam inzetbaar vindt. In die organisaties is duidelijk ruimte voor verbetering.

We onderzochten niet alleen in welke mate de respondenten vinden dat het eigen personeel duurzaam inzetbaar is, maar ook welke factoren samenhangen met het beeld dat ze op dat vlak van hun medewerkers hebben. Dat zijn er vijf. Vier factoren hangen sterk samen met de perceptie van respondenten dat het personeel in meerderheid inzetbaar is en één factor iets minder. Omdat we alle gegevens op hetzelfde tijdstip verzamelden, kunnen we geen uitspraken doen over wat duurzame inzetbaarheid veroorzaakt. Desondanks is het interessant om te onderzoeken wat samenhangt met duurzame inzetbaarheid.

Ook benadrukken we dat het gaat om de percepties van respondenten, dus geen objectieve metingen van duurzame inzetbaarheid: welke factoren maken dat respondenten de medewerkers als meer of minder duurzaam inzetbaar zien?

De grootste samenhang blijkt er te zijn tussen dialoog en duurzame inzetbaarheid. Dialoog is daarmee de eerste factor. Als leidinggevenden en medewerkers goede gesprekken voeren over werk en ontwikkeling en elkaar aanspreken op wat er beter kan, blijken medewerkers in de ogen van de respondenten vaker duurzaam inzetbaar.

Als tweede blijken I-deals over ontwikkeling hierbij van groot belang. I-deals verwijzen naar speciale afspraken die medewerkers met hun werkgever maken – bijvoorbeeld over ontwikkeling – waardoor het werk goed bij hun eigen situatie past en eveneens bij wat de organisatie belangrijk vindt. Vaak wijken die afspraken af van de cao of het personeelsbeleid. I-deals over ontwikkeling kunnen afspraken zijn over opleiding en training, maar ook over persoonlijke ontwikkeling. Te denken valt aan een afspraak om binnen of buiten het bedrijf stage te lopen of een bijzonder congres bij te wonen. Daarbij blijkt dat hoe meer medewerkers zo'n i-deal met hun baas over ontwikkeling maken, des te vaker de respondenten een meerderheid van het personeel duurzaam inzetbaar vinden.

## Autonomie en participatie

Een derde factor van belang is autonomie in het werk. Als de meerderheid van de medewerkers zelf kan beslissen hoe zij hun werk uitvoeren, dan vinden de respondenten ze ook vaker duurzaam inzetbaar.

# De verschillen tussen grote bedrijven en kleine? De conclusie die daaruit te trekken valt: small is beautiful

Ten vierde is participatie cruciaal – dat wat Wim van der Leegte al doende ontdekte. Als het management zijn medewerkers de mogelijkheid biedt om besluiten te beïnvloeden en regelmatig informeert naar hun mening, dan vinden de respondenten de meerderheid van de medewerkers duurzaam inzetbaar.

De vijfde factor, opleidingsmogelijkheden, heeft weliswaar een positieve samenhang met duurzame inzetbaarheid, maar voegt naast de eerdergenoemde vier factoren niets extra's toe. Waar-

## Onderzoek Over Duurzame Inzetbaarheid 2016

Voor het onderzoek werden gegevens verzameld via de database van Vakmedianet bij ruim 4.200 werkgevers. Het betrof 1.915 vrouwen (45 procent) en 2.317 mannen (55 procent). Zij vulden tussen half december 2015 en half januari 2016 de vragenlijst in.

De meeste respondenten zijn P&O'ers (29 procent), gevolgd door managers (14 procent) en arboprofessionals (10 procent). Van de respondenten werkt bijna de helft in een organisatie met 500 of meer werknemers (45 procent) en ruim een kwart in een organisatie met 101-500 werknemers (27 procent). De overige respondenten werken in een organisatie met 21-100 werknemers (16 procent) of in een met 20 of minder werknemers (12 procent). De meeste respondenten werken bij de overheid (20 procent), gevolgd door gezondheidszorg en welzijn (17 procent) en zakelijke dienstverlening (13 procent). Meer weten? Download de whitepaper met de onderzoeksresultaten op [congres.overdi.nl](http://congres.overdi.nl).



schijnlijk komt dat omdat de aanwezigheid van opleidingsmogelijkheden niet genoeg is; ze moeten ook benut worden. Dat gebeurt lang niet altijd: slechts 37 procent van de respondenten is het eens met de stelling: 'In mijn organisatie benutten we het opleidingsbudget elk jaar geheel'. Wanneer medewerkers concrete i-deals over ontwikkeling maken, dan wijst dat erop dat men opleidingsmogelijkheden ook echt benut. De resultaten betekenen niet dat opleidingsmogelijkheden onbelangrijk zijn. Maar de factoren dialoog, i-deals over ontwikkeling, autonomie en participatie hangen net wat meer samen met duurzame inzetbaarheid. Concluderend blijken vier van de vijf factoren direct samen te hangen met de perceptie van respondenten dat de meerderheid van het personeel duurzaam inzetbaar is. De opleidingsmogelijkheden zijn daarbij dan wat minder van belang. Ze zijn een belangrijke voorwaarde, maar moeten wel benut worden, willen ze bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

### Scores eigen bedrijf

Welke score geven de respondenten hun eigen bedrijf op de bovengenoemde vijf factoren? De respondenten vinden dat hun bedrijf het hoogst scoort op de factor die het minst direct samenhangt met inzetbaarheid, namelijk opleidingsmogelijkheden. De laagste score geven de respondenten op i-deals over ontwikkeling: bijna een derde (31 procent) zegt dat de meerderheid van het personeel i-deals over opleiding en ontwikkeling afspreekt. Ook op de overige drie factoren kunnen bedrijven nog verbeteren: 42 procent zegt dat de meerderheid van het personeel autonomie in het werk heeft, 51 procent vindt dat er goede gesprekken over werk en ontwikkeling worden gevoerd met de meeste mensen en 36 procent vindt de eigen organisatie goed in participatie. Hoe simpel het ook lijkt wat Van der Leegte deed in zijn bedrijf, in de praktijk lijken organisaties toch moeite te hebben om medewerkers te laten meedenken.

Maar liefst 56 procent is van mening dat de eigen medewerkers niet duurzaam inzetbaar zijn

### De menselijke maat

Wat zijn nu de verschillen tussen grote en kleine bedrijven? 'Small is beautiful' is de conclusie die daaruit te trekken valt. Niet alleen vinden respondenten in kleine bedrijven het eigen personeel vaker duurzaam inzetbaar, ook scoren zij hoger op alle vijf factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid. Voor duurzame inzetbaarheid is het nodig dat mensen aandacht hebben voor elkaar, en aandacht is er eerder in kleine bedrijven dan in grote. In kleine bedrijven vinden de respondenten de gesprekken beter dan in grote bedrijven. Dat geldt ook voor de i-deals over ontwikkeling, autonomie van medewerkers, participatie en opleidingsmogelijkheden. Hier zit overigens een kleine methodologische adder onder het gras: in kleine bedrijven is de kans groter dat de directeur/eigenaar van het bedrijf de vragenlijst heeft ingevuld. Zijn mening zal waarschijnlijk eerder positief gekleurd zijn dan die van een HR-adviseur op een middenpositie in een groot bedrijf. Toch kloppen onze bevindingen redelijk met wat bekend is uit ander onderzoek: juist in kleine bedrijven is het gemakkelijker om 'de menselijke maat' in personeelsbeleid te benadrukken. We concluderen dan ook dat bedrijven er goed aan doen om, ook al zijn ze groot, kleine eenheden te creëren, waarbinnen mensen elkaar goed kennen en vertrouwen. Dit vergroot de kans dat die mensen open gesprekken voeren over werk en ontwikkeling, en daarover i-deals maken.

### Maatwerk belangrijk

Maatwerk is belangrijk, zo blijkt verder. Momenteel maakt 31 procent van de bedrijven ook echt maatwerkafspraken met hun medewerkers. De manier waarop mensen aan hun duurzame inzetbaarheid kunnen en willen werken is voor iedereen anders. Zo had een ondernemer in de verkeerstechniek bedacht dat enkele medewerkers het grootrijbewijs moesten gaan halen. Later kwam hij erachter dat ruim de helft er niets mee deed en er eigenlijk ook niet blij mee was. Toen beseftte hij dat niet iedereen zat te wachten op dat grootrijbewijs. Sindsdien vraagt hij aan iedereen: hoe wil je je ontwikkelen? Zo haalt hij meer rendement uit zijn opleidingsbudget en zijn de medewerkers gemotiveerder om te leren. «

**Aukje Nauta** is partner van Factor Vijf en verbonden aan de UVA.  
**Cristel van de Ven** is ook partner van Factor Vijf.

Op het congres Over Duurzame Inzetbaarheid op 23 juni in Veenendaal licht Aukje Nauta het onderzoek dat zij samen met Vakmedianet uitvoerde, verder toe. Meer informatie op [congres.overdi.nl](http://congres.overdi.nl).